دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

- اكتب الاقتراحات المقنعة
- استخدم المعاني الصحيحة
- تجنب الأخطاء اللغوية

الاتصالات المكتوبة

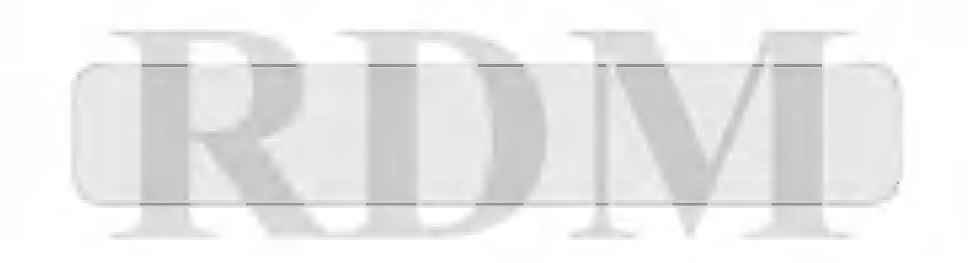
المفيدة والمؤثرة

نقله إلى العربية

محمد معتز الجزائري

العبيكان

Obeikan



4

دليل اغتنام الوقت

الاتصالات المكتوبة

المفيدة والمؤثرة

نقله إلى العربية

محمد معتز الجزائري



الاتصالات المكتوبة

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمةً في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.
- اضبط وقتك.

- إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.

- أن تصبح قائداً فاعلاً.

- تحفيز الناس على الأداء المحسَّن.

- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.

- استبقاء أفضل موظفيك.

- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.

Original Title

WRITTEN COMMUNICATIONS

That Inform and Influence

The Results-Driven Manager series

ISBN-10: 1-4221-0322-6

ISBN-13: 978-1-4221-0322-7

ISBN 5 - 046 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

الاتصالات المكتوبة المفيدة والمؤثرة./ مجموعة مؤلفين؛ محمد معتز الجزائري؛

- الرياض 1431هـ

192ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 5 - 046 - 503 - 603 - 978

1 - الاتصالات الإدارية 2- كتابة التقارير أ. الجزائري، محمد معتز (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 651.7 رقم الإيداع 8984 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

مقدمة

أنت مدعو، بوصفك مديراً، إلى أن يكون لك نتاج من الاتصالات المكتوبة. في كل شيء من المبادرات التي تقترحها وتدافع عنها، والرسائل الإلكترونية التي تتوجه إلى قضايا تجارية رئيسة، حتى الخلاصات التنفيذية والإجرائية التي تضع رئيسك في جو مستجدات قضايا مهمة، وتوصيف لمظاهر منتج ما، أو خطوات عملية تجارية. عدا عن أسلوب الاتصال الكتابي الذي يجب أن تبرع فيه، فإنك تواجه العديد من قرارات فيها كثير من التحدي عندما تتوجه نحو أداء مهمة ما. كيف يجب أن تبني المعلومات عندما تقوم بالاتصال الكتابي؟ ما هو الأسلوب الذي يجب أن تتبناه؟ إلى أي حد يجب أن توجد تفصيلات في القطعة المكتوبة؟ كيف تستطيع أن تتوثق أن المسودة النهائية كما تكتبها، تخلو من الأخطاء الإملائية والنحوية وقواعد التنقيط؟

الإجابة عن هذه الأسئلة ليست سهلة. بالرغم من كل ذلك، توجد على ما يبدو إستراتيجيات عديدة لتنظيم محتويات اقتراح أو بريد إلكتروني. وإضافة إلى ذلك، تدل الاتصالات الكتابية التجارية على

وجود مجال واسع في الأسلوب والنمط. من الأسلوب غير الرسمي والمسرف في الكلام، إلى الأسلوب الرسمي الجازم. يبدو أن قواعد الكتابة وقواعد الإملاء تملأ كل مظاهر الاتصال. مثلاً، هل حقاً هو أمر سيء أن نفصل المصدر أو نقسّمه، أو أن ننهي الجملة بحرف جر، إذا كانت الكتابة التجارية تقوم بذلك أكثر فأكثر؟ وإذا أخذنا بالحسبان التنوعَ الهائل في الاتصالات المكتوبة، من حيث التركيب والأسلوب والتمسك بالقواعد اللغوية، فكيف يفترض بك أن تفهم الطريقة الصحيحة لصياغة القطعة المكتوبة وإنشائها؟

بالرغم من هذه التحديات، فإن معرفة كيفية إنتاج اتصالات مكتوبة مؤثرة، هو أكثر أهمية اليوم من أي وقت مضى في نظر المديرين؛ لماذا؟ لأن القطعة المصاغة ببراعة تمكنك من الوصول إلى نتائج تجارية مهمة لمصلحة مؤسستك.

- مثلاً: أنت تضع اقتراحاً مقنعاً – الفوز بتمويل قاعدة بيانات لزبائن جدد، تخفض تكاليف الشركة، وتمكنها من تقديم خدمة عالية الجودة إلى الزبائن.

- كتبت اقتراحاً آخر –هذا الاقتراح غايته مجموعة خدمات تود شركتك تقديمها إلى زبون محتمل جديد– يتميز هذا الاقتراح عن كثير من الاقتراحات المنافسة المقدمة من قبل شركات منافسة، حيث ينتقي الزبون المحتمل هذا اقتراحَك أو عرضك. ويمنح شركتك عقداً مربحاً.

- أنــت توثق الخطوات اللازمة لتنفيذ تقويم عملية بائع جديد بلغة واضحــة دقيقة – هــذا يجعل مــن الممكن لموظفيــك أن يختاروا أعلى المولين جودة؛ لأجل مواد تجارية أساسية.

- أنــت تضــع مســودة لبريــد إلكــتروني تُرســل إلى رئيستــك؛ كي تعلمهــا بالمستجــدات الخاصــة بوضع مشــروع مهــم أو حالته. وعندمــا تتجنــب الأخطــاء الشائعــة في كتابة رسالــة إلكترونية -مثــل استخدام مجموعــة معقدة كثيفة من الأفــكار في النص، وإهمال تقديم سطر يصف الموضوع- يمكن أن تجعل من الأسهل لرئيسك أن يستوعب المعلومات في رسالتك الإلكترونية، ويتعرف قضايا لا بد من معالجتها بالترتيب من أجل نجاح المشروع.

- تكتــب مقالة لأجل موقع شركتك على الشبكة، وتثني على فضائل منتج جديد بدأت به شركتك منذ مدة وجيزة. تثبت المقالة أنها مؤثرة إلى درجة أن المبيعات للمنتج الجديد بدأت تزداد.

ولكــن النتائــج التجارية التي يمكن قياسها ليســت الفوائد الوحيدة الناتجــة عن الاتصالات المؤثرة المكتوبة: إنك تدخر لنفسك أيضاً فوائد ومزايــا، عندمــا تعرف كيف تصيــغ بمهارة النص الكتابــي. إنك تميز نفســك بوجــه خاص عــن المديرين من حولــك، الذيــن لم يتغلبوا على صعوبة فن الكتابة التجارية. وهناك كثير من هؤلاء في كل مكان، خاصة بعــد أن أهملت المدارســ الثانوية والكليات التركيزَ علــى أهمية الكتابة المؤثرة، كما كان دأبها في الماضي.

عندما تبرهن على براعتك في المهارات الكتابية، فإنك تبني مصداقية، وتلفت انتباه المشرفين والزملاء والموظفين، وينظر إليك الناس في كل مؤسسة على أنك ذكي ومطلع. ما هي النتيجة؟ مزيد من الفرص، كي تتقدم في عملك وتمارس النفوذ في مؤسستك.

ولكن يوجد فائدة أخرى من معرفة الكتابة الجيدة في عالم الأعمال – وهذه الفائدة أقرب إلى أن تكون شخصية. عملية كتابة أي اتصال تجاري ترغمك على توضيح تفكيرك فيما يخص الموضوع الذي تتناوله. لنقل بصراحة: لا تستطيع أن تكتب عن موضوع ما على نحو واضح، ما لم تعرف ما يجب قوله حول هذا الموضوع أولاً. وهكذا فإن إنتاج أي اتصال مكتوب يعطيك فرصاً ثمينة لممارسة قدراتك العقلية وتقويتها، وعندما تعزز قدراتك المعرفية، تفكر بوضوح أكثر في العمل، وتتخذ قرارات أكثر ذكاءً، وتنتج عملاً بجودة أعلى.

من الطبيعي أن موضوع كيفية كتابة الاتصالات التجارية الفاعلة هو موضوع كبير، ولا يمكن لهذا الكتاب تغطية ذلك تماماً. وعلى كل حال/ وُضعت المقالات في هذا الكتاب وبُنيت؛ كي تساعدك على معالجة أكثر التحديات شيوعاً في الكتابة التجارية. مثلاً، ستجد قسماً مخصصاً، وبالتحديد، لكتابة المقترحات أو العروض -وهي مهمة- يجدها كثير من المديرين مثبطة للهمم.

ويركز قسم آخر على مسألة كيفية تنظيم محتوى المقترح التجاري. وتمثل إستراتيجيات انتقاء الأسلوب والصيغ المناسبة، موضوعاً لقسم آخر في الكتاب.

وهنـاك قسم يستطلع طـرق التغلب على تحديـات الكتابة التجارية الشائكـة خصوصاً - مثل وضع رسالة بريديـة إلكترونية فاعلة، وكتابة النثر التقنـي، وإيجاد الخلاصات التنفيذيـة الإجرائية، وجعل كتابتك لينة معتدلة.

ويختتـم هذا الكتـاب الموضوع بقسم حول قواعـد النحو والصرف، يشمـل: كيف تقرر متـى تتبع القواعد؟، ومتـى تتجاهلها؟. دعونا ننظر عـن كثب إلى ما ستجـده في كل قسم من هذا الكتاب، مـع إبقاء كل ما ورد من موضوعات في ذهننا.

كتابة المقترحات المقنعة

إنـه صباح الإثنـين، وتريد أن تضع مسودة اقـتراح مشروع جديد. كيـف تبدأ باستجمـاع أفكارك؟ وكيف تقوّم هـل اقتراحك تتوافر فيه الصفـات والخصائـص المناسبـة واللازمـة لإقناع جمهـورك بدعم فكرتك؟

تقدم المقالات في هذا القسم الخطوط العريضة المساعدة. ويناقش الكاتـب في عـالم التجـارة، جـون كليتـون، في كتابه «لا تكتـب خطوطاً عريضة»، مسألةَ خمسـ شخصيات متميزة لا بد أن تتقمصها في أثناء عمليـة الكتابـة - كل منهـا يـؤدي دوراً مختلفاً: المجنـون: يحفز الفكر ويثـيره؛ المهندس المعماري: ينظم الأفـكار ذات الصلة بإيجاز؛ النجار: يضيـف الهيـكل على نحـو جميـل؛ والقاضـي أو الحاكـم: يحكم على

الأسلوب والقواعد الرديئة. ووفقاً لرأي كليتون، فإن كثيراً من المديرين يقفـزون بسرعة إلى مراحـل المهندس والنجار والقاضـي. وهو يوصي بإعطـاء مزيد من الوقت للمرحلـة الأولى؛ مرحلة الرجل المجنون - كي ينتـج أفكاراً تكفي؛ لتستطيع بقية الشخصيات الاشتغال بها. ففي أثناء مرحلـة الرجل المجنـون، «دوِّن الأشياء التي تريد قولها - كثير منها بلا ترتيـب، ودون الحكم على قيمتها. وعندما تذكي نيران الرجل المجنون، فإن إبداعك يبني على ذاته. حيث يعمل الرجل المجنون بأقصى فاعلية إذا كان مبدعاً في هذه الحالة - لا ينظم الأفكار أو يكمل الجمل أو يهتم بالقواعد».

الانتقاء الآتي: «جعل مقترحـك يظهر عالياً وبوضوح». يعرض نيك ريدين الخصائص والعناصر المحـددة للاقتراح المؤثر والفاعل. مثلاً، يُذكي الاقتراح القوي مزايـا فكرتك بعبارات واضحة آسرة لمستمعيك. وكذلك يتبع الاقتراح القوي حرفياً متطلبات تقديم العرض، ويوفر على القـراء الوقت والإزعاج؛ ليجعلهم أكثر ميولاً إلى قبول فكرتك. إضافة إلى ذلـك، تقدم المقترحات المقنعـة المعلوماتِ من وجهـة نظر القراء، وتتجنب اللغة المتكررة المبتذلة التي يرفضها معظم القراء، على أساس أنها «دعاية لمواد غير مرغوبـة». إن الاستخدام البارع لعناصر الرسوم التخطيطيـة كالرسوم البيانية، والجداول، والإضافات التوضيحية، كل ذلـك يمكن أن يساعد قوى اقتراحك المقنعة. تحدد الكاتبتان الأستاذة بيفرلي بالارو، والكاتبة في عالم الأعمال كريستينا دو فيرني، في كتابهما

«بناء جسر فوق نهر السأم»، خصائصَ إضافية للمقترح التجاري المؤثر. إنهما تركزان بوجه خاص على العناصر الأربعة للكتابة الجيدة:

1ـ الوضوح: تنقل لغتك أفكارك على نحو مباشر وواضح. فاللغة المبسطة في مفرداتها تُفْهم حالاً 99% من مستمعيك.

2ـ الترابط: مناقشتك تسير منطقياً، وكل قسم ينتقل بقارئك نحو النتيجة.

3ـ قوة الحجة: كتابتك تقنع قراءك على تغيير أفكارهم أو سلوكهم – أو كليهما.

4ـ الإيجاز: المقترح المكتوب مقتضب. إنه لا يهدر وقت القراء أو يستنفد صبرهم بمعلومات ليست ضرورية، وليست ذات صلة بالموضوع.

يختتم كليتون هذا القسم بمقالته «متى تتجاهل قراءك». ففي هذا السياق يقر كليتون بأهمية النظر في احتياجات سامعيك، في أثناء وضع مسودة مقترحك – ولكنه يحذر من التمادي بهذا الأسلوب؛ لماذا؟ لأن الإفراط في التركيز على من يسمعك يمكن أن يؤدي بك إلى أخطاء فيها ضرر كثير. مثلاً، الكتاب الذين يحاولون النزول بمستوى عملهم؛ كي يضمنوا أن قراءهم يفهمون ما يقولونه، يجازفون بجعل قرائهم يشعرون بأن الكاتب يتفضل عليهم، ويعاملهم بفوقية، مما يثير غضبهم. والكتاب الذين يركزون كثيراً على ما ينتظره منهم قراؤهم، قد ينتهي بهم المطاف إلى استخدام طريقة مقبولة محضرة، تمنعهم من التفكير على نحو إبداعي. ولتوضيح ذلك: إذا كنت تكتب قائمة

لمواصفات نسختها من وثيقة سابقة، فقد تصبح العملية روتينية ومكررة بحيث إنك تفقد رؤية طرق جديدة لتحسين المواصفات. ما هي النتيجة؟ المنتج النهائي سيكون قديماً بلا مبرر، وربما عفى عليه الزمن.

تسليط الضوء على البنيان

يجد كثير من المديرين مسألة تنظيم محتوى اقتراحهم تنطوي على تحدٍ خاص. وهذا ليس مستغرباً، حيث إن النصح يكثر في هذا الموضوع. تقدم المقالات في هذا القسم بعض أكثر الأساليب موثوقية، لبناء مقترح تجاري وصياغته.

تؤكد الكاتبة في عالم الأعمال جانيس أوبوشويسكي في مقالتها «اقتراح رابح»، أن المقترحات المؤثرة لا بد أن تحتوي على ثلاثة أقسام رئيسة على الأقل:

1- ملخص الحاجة التجارية لجمهورك - مثل فجوة لا بد من إغلاقها، أو مقدرة لا بد من اكتسابها.

2- وصف النتائج التي يريد قارئك الوصول إليها - وأن فكرتك ستمكنه أو تمكنها من تحقيقها.

3- ربط فكرتك باحتياجات قارئك المحددة، وعرضها بلغة واثقة مثل: «نحن نحث» أو «نحن نوصي».

يقدم الكاتب في عالم الأعمال نيك مورغان، إستراتيجيات إضافية مجربة وحقيقية؛ لبناء مقترحك. ويوصي أن تقدم أولاً النقطة الرئيسة

- بجملة واحدة تعبر فيها عن فكرتك وفوائدها للمستمعين المتوجه إليهم في اقتراحك.

مثلاً، «توسيع العلامة التجارية لبرنامجنا ونشرها لتصل إلى تمويل الأعمال الصغيرة، سينعش مبيعاتنا الواهنة». ثم يقترح مورغان تطوير أفكار فرعية تدعم الفكرة الرئيسة لديك. أما فكرة توسيع العلامة التجارية، فيمكن أن تشمل «جميع المُستخدِمين، واستخدام برامج للأعمال الصغيرة - وهنا نكون قد حصلنا على سوق لخدمة مصالحنا مع اختراق نسبة 100%: «وسيربط زبائننا امتداد العلامة التجارية بمنتجاتنا المبرمجة الرئيسة، ويرغبون في مزيد من الشراء منّا».

وأخيراً، يقدم مورغان أفكاراً لبناء مناقشتك بأقوى طريقة ممكنة. تشمل الأمثلةُ عرضَ المشكلة التي تواجه القارئ، والحل الذي تقدمه فكرتك.

والمقالة الأخيرة في هذا القسم وهي «أفضل مذكرة تكتبها على الإطلاق»، كتبها مستشار الاتصالات هولي ويكس. تضع المقالة مزيداً من الخطط لبناء اقتراحك. ووفقاً للكاتب ويكس، تروي المقترحات المؤثرة على نحو سريع ورشيق قصةً ترتكز على أربعة عناصر:

1- الموقف - وصف سريع تمهيدي وواقعي لمشهد العمل الحالي.

2- العقدة - مشكلة في هذا المشهد تشوش الموقف.

3- السؤال - يصاغ كالآتي: «ماذا علينا أن نفعل؟»، أو «كيف نقوم بذلك؟» أو «ماذا كان الخطأ فيما حاولنا القيام به في الماضي؟».

4- الإجابة – ردك عن السؤال والحل الذي لديك لهذه المشكلة أو التقصير، مثلاً: «ازدادت في الآونة الأخيرة شهرة الوساطة أو التوسط (الموقف) وشعبيتها، ولكن لأن الوسطاء لديهم مستويات مختلفة من التدريب، فقد ازداد الخوف على فاعليتها (المشكلة العقدة)؛ كيف يمكننا معالجة هذا الخوف (السؤال)؟

«أقترح استخدام مكانة الشركة كرأس حربة للتحرك باتجاه جعل ميدان الوساطة هذا مجالاً احترافياً (الجواب)».

البدء بالأسلوب الصحيح والصيغة الصحيحة

عندما تنتقي أسلوباً وصياغة تدعم هدف اتصالك المكتوب، يصبح الاتصال أكثر تأثيراً. فالانتقادات في هذا القسم تقدم نصيحة لضمان أفضل تلاؤم ممكن بين الأسلوب والهدف، أكثر من الاتصال الكتابي.

ينطلق الكاتب ريتشارد بيرك، المختص بالكتابة التجارية، من فكرته: «أوجد الأسلوب المناسب لكتاباتك التجارية». ووفقاً لـ بيرك، الأسلوب والصياغة المناسبة هما من الصفات المحيرة التي يصعب تحديدها وتعريفها، وهي مع ذلك، تخبرك هل سيعطل عليك من وراء النص المكتوب هذا، رجلٌ خيالي حالم، أم رجل فظ. وتحدد الصياغة هل سيهتم القراء أن يبقوا بلا اكتراث، أو هل ستحرك هذه الكتابة فيهم الإحساس بالاستعجال وبالعمل.

ثمة صفتان تحددان الصياغة ولهجتها: مستوى الطاقة والحيوية، ودرجة الالتزام بالعرف والشكليات. ولكي تختار مستوى الطاقة

والحيوية المناسب، حدد مقدار الحرارة التي يجب أن يكون عليها النص المكتوب، إذ يمكن التعبير عن هذه الحرارة عبر استخدام أسلوب المبالغة، والصفات القوية، والصور الحيوية التي تحرك القارئ وتثيره. يقل الإنذار والتنبه في النص الأقل حرارة؛ وهكذا لا يعبر كثيراً عن الاستعجال والحركة. وللوصول إلى المستوى المناسب من الالتزام بالشكليات والتقاليد، عليك أن تقرر هل ستستخدم التعابير العامية التي تعطي جواً من التحرر من الشكليات للنص المكتوب، وتساعدك على الاتصال بنماذج أو بأنماط محددة من الجمهور.

يؤكد المستشار والمدرب التنفيذي ستيف روبينز على أهمية استخدام العاطفة؛ كي تتصل بمستمعين محددين - خاصة أولئك الذين تريد دعمهم في مبادرة تغيير كبيرة. وبالرغم من أن مقالة روبينز تركز على الاتصال المباشر وجهاً لوجه، إلا أن المبادئ التي يصفها يمكن تطبيقها في الاتصال الكتابي أيضاً. يوجد التعبير عن العاطفة في نص كتابي شعوراً بالأهمية العاجلة، ويمكّن القراء من الاستجابة على مستوى شخصي. وبحسب قول روبينز، الأحاديث -حول كيفية تأثير جهد التغيير في قرائك، والفوائد التي سيأتي بها هذا التعبير- يمكن أن تعطي شحنة قوية لنص مكتوب يتحدث عن مثل مبادرة التغيير تلك. مثلاً، فكر في إدخال زيادة على شريط فيديو لزبون غير مسرور، يشتكي من منتج ما فيه عيوب، عن طريق مذكرة أو مقالة إخبارية تقدم مقابلة مع الزبون وتحللها.

في مقالتها بعنوان: «القافية والمنطق: ماذا على الشعر أن يقول لكتّاب عالم الأعمال؟!»، تقدم المراسلة المستقلة سوزان جي. باركر

خطوط إرشاد أساسية لأسلوب الكتابة الفاعل - تشمل البساطة، وتجنب الكليشهات (عبارات مكررة مبتذلة)، واستخدام صيغة المبني للمعلوم، وتنوعاً في طول الجمل وبنائها. ووفقاً لـ باركر، فإن محاولة الكتابة في الشعر تساعد على التمكن من عناصر الأسلوب هذه - حيث إن الشعر بحد ذاته يعرض هذه الصفات الخاصة بالأسلوب. إذا لم تشعر أنك ميّال إلى أخذ دورة في كتابة الشعر، ففكر في قراءة مزيد من الشعر؛ كي تبدأ بإدخال هذه الصفات إلى كتابتك التجارية. وتحاجج باركر قائلة: «يمكن الوصول إلى الشعر أكثر مما يعتقد كثير من الناس».

العلامات الفارقة في أسلوب الكتابة المؤثر، تشمل الوضوح والقدرة على الإقناع؛ وهما صفتان كانت الكاتبة المعروفة والمثيرة للجدل، آين راند، تدخلهما في مؤلفاتها. وفي كتابه بعنوان «آين راند في موضوع الكتابة»، يستوعب الكاتب في الأمور التجارية، تيودور كيني، تماماً نصيحة راند لتطوير أسلوب كتابة واضح وجذاب. وتشمل اقتراحات راند الآتي:

لا تعقّد الفكرة البسيطة. لا تستخدم السخرية والصفات المعبرة عن الازدراء أو الدعابة غير اللائقة. لا تستخدم الأفكار المبتذلة. إضافة إلى كل ذلك، أقصر موضوع اتصالك الكتابي على موضوع محدد، وقدم وجهة نظر جديدة حوله.

تختلف طبعاً أساليب الكتابة على نحو ملحوظ عبر الاتصالات. كيف تتوثق أنك تختار الأسلوب المناسب لنص معين؟ يقدم جون كليتون

اقتراحات في المقالة النهائية في هذا القسم: «عندما لا يتماشى أسلوب واحد مع جميع الأشخاص».

ينصح كليتون مطابقة أسلوب كتابتك النصّ (إضافة إلى بنائه ومحتواه) مع نوع الاتصال وفئته الذي تقوم به. وتشمل هذه الفئات المذكرات الداخلية، ورسائل الزبائن، والمقترحات إلخ... ويمكن أن ترشدك إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالأسلوب، مثلاً تتبع المذكرات الداخلية في كثير من الشركات شكلاً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأسلوب، كأن تتخذ شكلاً محدداً للعنوان في أعلى الصفحة (الترويسة)، وتذهب إلى أناس لديهم بعض الإلمام بالقضايا التي تتضمنها المذكرة. وهكذا سينطوي أسلوبك على تقيدٍ شديدٍ بالقواعد المتعلقة على نحو العنوان [الترويسة]. إضافة إلى استخدام المقاطع الأولى فقط لبعض الكلمات، واستخدام لغة اصطلاحية سيجدها قراؤك مألوفة لديهم.

التغلب على تحديات غير اعتيادية في الكتابة

التقانة تحرك الاقتصاد وتدفعه اليوم في عصر اتسم بالاستخدام المتزايد للبريد الإلكتروني، والضغط المتصاعد على المديرين، كي يستوعبوا سريعاً، ويشتغلوا بجد على مضمون اتصالاتهم المكتوبة؛ وفي هذا السياق، أنت تواجه تحديات جديدة فريدة في نوعها في صياغة اتصالاتك الكتابية. تساعدك المقالات في هذا القسم على التعاطي مع كل هذه التحديات المثبطة للهمم: حيث يقدم نيك مورغان في مقالته «لا

تضغط زر الإرسال ذاك»، اقتراحات حول استخدام البريد الإلكتروني بفاعلية كنوع من أنواع الاتصال المكتوب. ولما كان التصحيح الطباعي على نحو ناجح يستحيل عملياً على شاشة الحاسوب، فعليك أن تتجنب إرسال أي بريد إلكتروني ما لم يكن خالياً من الأخطاء. فضلاً على ذلك، تذكر أن الرسائل الإلكترونية الملغاة يمكن إعادة قراءتها على نطاق واسع من قبل أشخاص لم تكن تقصد قط أن يروها. لهذا السبب تجنب إرسال رسائل إلكترونية تحتوي على معلومات وهمية، لا أساس لها، عن أشخاص حقيقيين، أو تحتوي على تعليقات استخفاف بمؤسستك. مثل تلك الرسائل الخطية قد ترجع إليك يوماً ما ويخيم شبحها عليك، إذا وقعت في أيدي محامين أو أصحاب عمل محتملين. إذا كان لديك خلفية قوية في حقل التقانة، أو كنت تدير مهندسين وتقنيين، فلا بد لك من أن تقدر المقالة الآتية في هذا القسم:

مقالة جون كليتون، «كيف تنظم نثراً جذاباً: تعليم رجل التقانة الكتابة». وكما يشرح كليتون، يركز التقنيون على التفاصيل والتحليل مما قد يمنعهم من رؤية «الصورة الكبيرة».

لنقل مثلاً: «إنك تريد أن تعرض قضية، وتكون مقنعة وجذابة، تتعلق بقسم أكبر من موارد الشركة. إذا لم يستطع التقنيون في فريقك التعبير، على نحو مقنع، كيف يمكن لمشروعاتهم المقترحة أن تتحول إلى عائدات تجارية أساسية، فإن عرضك سيموت في مهده».

يضع كليتون الخطوط العريضة لإستراتيجيات تساعد المهندسين على تحسين اتصالهم الخطي - تتضمن تحديد حاجات جمهورهم،

وطرح أسئلة لتشجيعهم على توضيح مسار تفكيرهم، ومساعدتهم على بناء أعمالهم وكتابتها وتشكيلها . ثمة تحدٍّ استثنائي آخر مثبط الكتابة يتعلق بذلك الملخص الإجرائي الذي لا مفر منه، الذي يجب عليك صياغته - غالباً من أجل مقترح ما.

يؤكد كليتون في مقالته: «كتابة ملخص إجرائي يحمل معنى العمل التجاري»، أن ملخص الاقتراح هذا «هو الجزء الذي يقرؤه كل شخص». ويكشف كليتون الأسرار الكامنة وراء الملخصات الناجحة؛ وهي تشمل: تأكيد حاجة القارئ، والتوصية بالحل، وشرح قيمة هذا الحل مستخدماً الأشكال والفنون التخطيطية؛ لتسليط الضوء على رسالتك، مع المحافظة على لغة واضحة نظيفة ومتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى روابط التواصل الناجحة في الوثيقة؛ إذا كنت توصل اقتراحك إلكترونياً.

وهناك تحدٍ آخر يحبط كثيراً من المديرين في محاولاتهم صياغة اتصالات خطية، ألا وهو القيد المفروض على طول النص المكتوب: مثلاً، أنت تعد تقريراً إلى رئيسك عليه المعوَّل، وقد أصر على أن لا يكون أكثر من ثماني صفحات مفردة؛ ولكن نسختك تأخذ اثنتي عشرة صفحة. كيف تختصر التقرير ليصبح بالطول المطلوب؟ يقدم كليتون أفكاراً مفيدة في المقالة الأخيرة في هذا القسم: «خمس طرق سريعة كي تشذب كتابتك». إذ تتضمن توصياته استخدام الجداول لعرض معلومات فيها مقارنة وتضاد، والاستعانة بالفنون التخطيطية؛ كي تستحوذ على الأفكار المعقدة التي تتطلب كتابة مطولة، واستخدام كلمات وجمل

أقصـــر، وانتقاء مثال واحدٍ أو حادثــة لتوضيح النقاط الأساسية - بدل استخدام أمثلة مركبة أو معقدة.

تجنب الأخطاء اللغوية
والعبارات الخشنة

آه! القواعــد - مصـــدر الخــوف والقلق الذي يمكــن أن يسبب توتراً وضيقــاً لأبرع الكتــاب في عالم التجــارة. تريد أن تتبــع القواعد وتثبت بذلك ذكاءك وانتباهك للتفاصيل. ومع ذلك، أنت تعرف أنك لست ملماً بكل هذه القواعــد. وإضافة إلى ذلك، ترى الآخرين حولك يخطئون في قواعــد الكتابة المعروفة جيداً طوال الوقــت (مثلاً: عندما يفصلون بين جزئي المصـــدر أو استخدام أجزاء من الجملة). ماذا تفعل؟ تساعدك المقالات في هذا القسم على معرفة ذلك.

تعرضــ الكاتبـــة كريستين بـــي. دوناهو في مقالتها «إســـاءة استخدام الكلمــات وأخطــاء كتابية أخــرى: الكتــاب الأول للمديــر»، تعرض بعض الأخطــاء الكتابية الشائعة وطرق تجنبها: أخطاء تتضمن تحويل الأسماء إلى أفعال، في مثل هذه الجملة مثلاً، كلمة: Impact، This change will greatly impact our business هــذا التغيــير سيؤثــر على نحو كبير في عملنا. ومثال آخــر كلمة Architect:We need to architect this new business model؛ نحتاج إلى هندسة نموذج عمل جديد. وكذلك الفشل في تحقيــق توافــق الاسم والضمــير والفعــل Noun / pronoun / Verb؛ مثــال: The team send status updates to their Project leader

every week؛ الفريـق يرسـل مستجـدات الوضع إلى قائـد مشروعهم كل أسبـوع. لتجنـب مثـل هذه الأخطـاء، دقـق بعناية كل نسخـة نهائية لـكل اتصـال كتابي. وإذا لم تكـن متوثقاً من قاعدة مـا، مثلاً هل team اسـم مفـرد أم جمع، اعمـل على حل المشكلـة. مثلاً اكتـب: «the team members» وهـو اسـم في حالة الجمع Send، وهـي صيغة الجمع للفعل To send، أمـا الضمـير their، فهو الصيغـة الصحيحة في حالة الجمع ويحدد كلمة members.

يقدم جون كليتون في مقالته «كيف تكتب على نحو صحيح دون معرفة القواعـد»، مزيداً من البحـث في فكرة عدم التوثق من قواعد اللغة. إذا وجدت أنك تستخدم كلمات لست واثقاً بمعناها، فأعد الصياغة لتجنب الوقـوع في الخطأ. مثلاً: نسيـت الفرق في المعنى بـين «effect» تأثير، و«affect» يؤثـر، يحرك المشاعر؟ اكتب كلمة «Result» نتيجة، تأثير. إذا لم تكن متثبتاً في الفرق بين «Complement» تتمة، و«Compliment» مديح، إطراء، فابتعد عن كلتيهما: اكتب «Praise» مديح.

علـى الرغم مـن أهميـة اتباع قواعـد اللغـة: الإمـلاء، والتنقيط، والفواصـل، والأسلـوب، إلا أن تجاهـل قواعـد اللغة أحيانـاً هو الخيار الأكثر حكمة، خاصة إذا كان القيام بذلك يعطي اتصالك الكتابي نوعاً من عدم التكلف والسهولة التـي يحتاجها؛ كي يروق الأشخاصَ المتوجه إليهـم. وتتعرض الكاتبـة في الشؤون التجاريـة، كريستينا بيلي زاسكا، لهـذه المسألـة في القسـم الأخير من هـذا الكتاب: «هل اتبـاع القواعد يوقـع رسالتك في الأخطـاء؟»، حيث تقدم أربع قواعـد، إذا اتُّبعت على

نحـو مفرط، يمكنها أن تجعل كتابتك غامضـة أو مُتَكلَّفة؛ وبذلك تكون غـير مؤثرة. «لنأخذ قاعدة لا تبـدأ الجملة بـ and أو but. مخالفة هذه القاعـدة يمكن فعلياً أن يكون شيئاً جيداً. كيف ذلك؟ عندما تبدأ جملة بـ and أو but يمكنـك أن تقسِّم جملة طويلة جداً، وتحقق بذلك أسلوباً أسهل قراءة.

إذا كنت مثل كل المديرين الآخرين، فربما تنظر إلى الكتابة التجارية كواحدة مـن أصعب الأجزاء في عملك؛ وهذا ليس سبباً يجعلك تيأس. تقدم لك المقالات في هذا الكتاب مجموعة مؤثرة وفاعلة من الأساليب والتقنيـات؛ لضمـان نجـاح اتصالاتـك المكتوبـة في تحقيـق الغرض، وإيصـال نتائـج ملموسة يمكـن تحديدها لك ولشركتـك. عندما تقرأ المختارات الآتيـة، ابدأ باستنباط أساليـب لممارسة معرفتك الجديدة وتطبيقها. اسأل نفسك:

- ما مدى فاعلية مقترحاتـي الخطية؟ هل تحظى عموماً بالموافقة والتأييـد؟ إذا لم يكـن الأمـر كذلك، فمـا هي التغيـيرات التي أستطيع القيام بها لضمان أن تكون أكثر فاعلية؟
- مـا هي الطريقـة المثلى لتحديـد الأسلوب والصياغـة بالطريقة المناسبـة؟ كيـف يمكننـي تحقيق ذلك عـبر اختيـاري الكلمات ومستوى الحيوية في الكتابة، ومستوى الشكليات والقالب الرسمي في كتابتي؟

- ما هي الصعوبات الاستثنائية التي أشعر أنها محبطة، خصوصاً تحضير بريد إلكتروني، وترجمة معلومات تقنية لتكون معلومات باللغة اليومية المعروفة، ووضع مسودة ملخص إجرائي، والإيفاء بمتطلبات طول النص المكتوب الصارمة؟ ما هي الإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي أستطيع استخدامها لمعالجة تحديات الكتابة الصعبة؟

- ما مدى إلمامي بقواعد اللغة؟ هل أعرف المهم منها كي أتقيد به؟ وأياً منها يمكن تجاهله للوصول إلى كتابة مقروءة وواضحة؟ كيف أستطيع التعامل مع أسوأ «شياطين قواعد اللغة»؛ لتجنب ارتكاب الأغلاط المحرجة في كتابتي؟



كتابة مقترحات مقنعة

أنت جالس لوضع مسودة اقتراح مبادرة تريد تأييدها. كيف تبدأ بتوليد الأفكار؟ كيف تعرف هل الاقتراح سيقنع مستمعيك ويسهل استيعابه، وهكذا يقدّرون مزايا فكرتك؟

ستجد في هذا القسم كثيراً من التوصيات - ليس لتوليد أفكار حول فحوى هذا الاقتراح فقط، ولكن للتثبت هل مسودتك النهائية تظهر كل السمات المميزة للاقتراح المؤثر - وفيها الوضوح والإيجاز، وقوة الحجة والتماسك. إحدى المقالات تشرح كيفية تجنب المغالاة في استرضاء الجمهور، مما قد يؤدي إلى كتابة ليست على مستوى الكتابة المؤثرة.

أولاً، لا تكتب تلخيصاً

جون كليتون

في مرحلة من مراحل تعليمنا الرسمي، يتعلم معظمنا كيف ننظم أفكارنا بمخطط الأرقام الرومانية -ويقال لنا إنها الطريقة الصحيحة للكتابة، ولكن بعيداً عن هذا السياق تكون أفكارنا غير منضبطة، وتخرج بسهولة عن حدود مثل هذه التركيبات. عندما يحصل ذلك، فإن محاولة البدء بمخطط تمهيدي أو ملخص يمكن أن يصبح حجر عثرة في طريق الكاتب -ويصبح الأمر مُحبِطاً عندما لا تسير العملية بالطريقة التي يجب لها أن تسير. ولهذا السبب يقترح كثير من الخبراء البدء بشيء أقل اعتماداً على الأسطر والخطوط، وأقل تقيداً، وعلى نحو مختلف إلى أبعد الحدود.

تحدد بيتي سو فلورز في مقالة كلاسيكية (تقليدية) أربع مدد زمنية أو مراحل مميزة في عملية الكتابة:

- **المجنون**، استلهام الأفكار.
- **المهندس المعماري**، ينظم الأفكار ذات الصلة في مخطط تمهيدي أو موجز.

- **النجار**، يضيف التركيب على شكل جمل.

- **الحكم**، يحكم على قواعد اللغة أو الأسلوب السيئ.

مـن أي نوع من الكتّاب أنت؟ الجواب هو أنـك جميع الأنواع الأربعة -وليسـ الجميع في الوقت نفسه تماماً. وتدلي فلورز بحجتها قائلة: لكي تكتب بفاعلية، يجب أن تمارس دوراً واحداً في كل مرة. مثلاً لا يستطيع النجـار تثبيت الألواح معـاً والقاضي أو الحكم فوق رأسه، ينتقد تركيب كل لوح. وكذلك، فـإن المهندس المعماري لا يمكنه استخدام مهاراته في التصميم، إذا كان يُطلب منه نقل المطرقة أو توجيهها على نحو ما.

لكن التمييز بين المجنـون والمهندس المعماري غالباً ما يتم التغاضي عنـه. نحن نتوقع دائماً لأفكارنا أن تولـد بترتيب منطقي. نضع الأرقام الرومانية «I» في أعلى الصفحة، ونضع على نحو أولي النقطة الرئيسة الأولى، ثـم نأمـل أن يقع كل شيء في مكانه المناسب. إننا هنا نحاول أن ننظم موادنا قبل أن نكون قد أنتجنا مواد كافية ننظمها.

لنترك المجنون يطوف

تعطـي مرحلة الإيجاز، أو وضع المخطط الأولي خطة لأفكارك، ففي الحد الأدنى أنت بحاجة إلى بداية ووسط ونهاية. الوثيقة المؤثرة تحتاج تخطيطـاً جيـداً إلى حد كبـير، لأن هذا مـا يتوقعه القـراء. ولكن كما يلاحـظ بريان أ. غارنر في مقالته «كتابة قانونية بالإنكليزية الواضحة» : «يستحيـل عملياً على المهندس المعماري أن يعمل على نحو جيد إلا بعد أن يكون المجنون قد أطلق العنان لأفكاره مدة».

مناقشتك النهائية لا بد
أن تكون خطيَّة، إلا أن أفكارك
المبدئية قد لا تكون كذلك.

يرتـاح معظم المديرين لفكرة استلهـام الأفكار وتحفيز العقل، عندما يكونـون في مجموعـة: كل واحد يرفع صوتـه معبراً عن أفـكار دون تريث معين، ودون حكم موافق هذه الأفكار. ولكن القليل جداً من الناس يشعرون بالراحة في جلسات فردية لتحفيز العقل، واستلهام الأفكار. ينتابك شعور بأنك تطلق العنان لرغباتك، وربما يكون ذلك مضيعة للوقت.

إن مرحلة المجنـون تشبه جلستك الشخصيـة لتحفيز عقلك، حيث تضع على الورق أشياء تريد قولها -كثير منها من غير ترتيب، ومن غير حكـم على قيمتها. عندما تزكي نيران المجنونُ إبداعَك يبني على ذاته. إذ يشتغل المجنون بأقصى الفاعلية إذا كان مبدعاً في لحظة ما أو حالة ما -لا ينظم الأفكار، ولا يكمل الجمل، أو يهتم بقواعد اللغة.

الأهـم من كل ما سبق أنك لست بحاجة أن تقيد نشاطاته، أو تحكم عليهـا بأي طريقة. إن مفهوم المجنون قد يبـدو جنوناً بحق، لكن توجد عـدة عمليـات ملموسة يمكنـك استخدامهـا في هذه المرحلـة؛ لتحفيز أفـكارك وتطويرهـا. ومـن أشهرها ثلاثة هـي: التجميـع، والخرائط العقلية، والحوامات.

البحث في الأساليب

يحث غابرييل ريكو الكتّاب في مقالته «الكتابة بالطريقة الطبيعية» على تجميع الأفكار برسم بياني يعبر عن تداعي الأفكار الحر. مثلاً، لنقل إنك تريد أن تكتب اقتراحاً تقدمه لشركتك؛ لبيع المزيد من منتجاتها عبر مزادات على خط الشبكة. لأجل ذلك، خذ ورقة واكتب في وسطها «مزادات على خط الشبكة». عدَّ هذا بمثابة نواة. ضع دائرة حولها. والآن ارسم خطاً من النواة إلى عقدة ربط أخرى (مفصل)، وتمسك بأول فكرة تقفز إلى ذهنك. قد تكون هذه الفكرة «توسيع قاعدة المستهلك». يمكنك الآن أن ترسم خطوطاً من تلك العقدة بالأفكار المتعلقة بكيفية توسيع قاعدة المستهلك، ولماذا هذا التوسع على الخط في الشبكة يزيد من قاعدة المستهلك.

وعقدة ثانية بعيدة عن النواة، قد تكون «تخفيض كلفة المبيعات». وعقدة أخرى قد تكون بيع مواد منزلية عبر المتابعة الإلكترونية، وهي قصة نجاح أخرى. في الوقت الذي تحفز عقلك وتستلهم الأفكار حول المتابعة الإلكترونية، يمكنك أن تفكر في مسائل إضافية تتعلق بتوسيع قاعدة المستهلك، لذلك يمكنك الرجوع بسرعة ورسم مزيد من الخطوط انطلاقاً من العقدة الأولى. لا تقلق كثيراً حول ما هي العقدة أو العقدة الفرعية، أو هل عقدة مثل «تحسين البنية التحتية» بحاجة إلى ربطها بفكرة «تخفيض كلفة المبيعات»، أو فكرة «تقوية صورة التقني

البــارع ودعمها». ذلــك سيكون عمل المهندس المعمــاري: تحريك العقد ورســم خطوط إضافية بينها. يمكن للمهندس المعماري أيضاً أن يتخلى عن عقد -وهذا يحدث فيما بعد.

ويلاحــظ ريكو أنــه عندما تركز على تجميع الأفـكار فإنك «تخفض التوتــر والقلق والمقاومة... إذا كنا متفتحــين، فستأتي الأفكار من تلقاء نفسها. التجميع... أقول... يولِّد الإلهام والبصيرة».

وفيما يتعلق بكتَّاب عالم التجارة، يغفل ريكو هذه الأفكار لسوء الحظ في حديث عــن الإبداع والشفافية المتعددة الأوجــه، التي تتكون منها أنت أيها الكاتب. إلا أن المنحى الأكثر اقتراباً من العلم يأتي من توني بوزان في مقالتــه «كتاب خريطة العقل». يلاحظ بوزان أن التركيب الحيادي للعقل الإنســاني هو أساساً نظــام ضخم لمعالجة المعطيات، وبــه ملايين العقد والروابــط والمثبتات. «وهكذا، ربما يكون نمط تفكير عقلك» كآلة ضخمة لتفريــغ (توزيع) تداعيات الأفــكار -حاسوب مثالي حيــوي، وبه خطوط أفكار تنطلق فعلياً من عقد معلومات (معطيات) لا حصر لها».

وأنت «تتلهى» بهذه الرسوم البيانية التوضيحية، فإنك تسمح لعقلك أن يستفيد من كل قواه التجميعية الخاصة بتداعي الأفكار والمعاني

للتعبــير عن هذا «التفكير المشــع»، يشجع بــوزان استخدام خرائط العقل. حيث يقول إن خريطة العقل لها أربع خصائص:

- يتكوّن موضوع الاهتمام على نحو مركزي.
- الأفكار الرئيسة للموضوع تخرج من الصورة المركزية كالأغصان.
- تضم الأغصان صورة أو كلمة أساسية تُطبع على سطر مرتبط. الموضوعات الأقل أهمية تُمثل أيضاً كأغصان مرتبطة بأغصان في مستوى أعلى.
- تكوّن الأغصان هيكلاً عقدياً مترابطاً.

الرسم التوضيحي الناتج يشبه تماماً طريقة ريكو في التجميع، وبها يكون موضوع الاهتمام في الوسط، وتتفرع منه الأفكار المرتبطة به. الفرق هنا هو فرق فني على نحو رئيس:

ففي حين يضع ريكو كل فكرة في عقدة محاطة بدائرة، يحب بوزان أن يكتب على الفروع نفسها. إضافة إلى ذلك، يشجعك بوزان على استخدام الصور والألوان، والمؤثرات ثلاثية الأبعاد وتنويع ثخانة السطور وحجم الكتابة، ويفضل أن تنقح خريطة عقلك وتصقلها إلى الحد الذي يصبح فيه هذا المنتج هو النموذج النهائي.

تنطبق هنا أيضاً مراحل الكاتبة فلورز: يتعرف المهندس المعماري الأفكارَ، ويصقل النجار الأسطر والكلمات والصور، ويحكم القاضي على جمالها. بالرغم من أن جمهورك ما زال يفضل الاقتراح المكتوب بالأسلوب القديم كنسخة نهائية، إلا أن هذا لا يجعل من بوزان كاتباً خارجاً على

السياق. يمكنك استخدام خريطة العقل في مرحلة الرجل المجنون، عندما تكون واقعياً في حالة تنظيم عقلك. وفي مرحلة آتية يمكن للمهندس المعماري أن يعيد تكوين خريطة العقل وتحويلها إلى ملخص.

تنفيذ ما يأتي إلى ذهنك على نحو طبيعي

يعترف ريكو وبوزان ويؤكدان أن هذا الأسلوب في المعالجة ليس أسلوباً خطياً (لا يعتمد على السطور). وتلك هي المشكلة إذا بدأنا بالملخص التقليدي المرتكز على الترقيم الروماني: في الوقت الذي لا بد أن تكون خلاصتك النهائية سطرية (على نحو أسطر)، فإن أفكارك الأولية قد لا تكون كذلك. تذكر: أنه ليس هناك مشكلة! المشكلة ليست في عقلك، ولكن في الافتراض أنك يجب أن تضعه قبل الأوان وقسراً في بناء تلخيصي. رسم هذه الصور والعقد المنطلقة كالأشعة هي مجرد طريقة لاقتناء أثر أفكار لا تسير على نحو خطي.

يلاحظ غارنر أن كثيراً من المحامين يستخدمون نظام متابعة يدعى «الحوامة»، وهو يشبه كثيراً الرسم التوضيحي لخريطة العقل أو لتجميع الأفكار. إن الخطوط المنحنية قليلاً التي يرسمها غارنر تشبه قليلاً نصلات المروحة الدوارة للحوامة، أكثر مما تشبه العقد أو الخلايا العصبية. يقول غارنر: «عندما تنتهي من الحوامة، سواء أخذت منك عشر دقائق أو عشر ساعات، فإنك ستجد سهولة في تحويل العناصر إلى ملخص معتمد على الأسطر. إنك ستعرف جميع المواد. ستكون المسألة فقط أن تعمل على أن يقوم المهندس بتنظيم هذه المواد بطريقة معقولة».

عندما تدرس تجميع الأفكار أو خرائط العقل أو الحوامات، تذكر أنك لست بحاجة إلى أن تهتم بانتقاء الأسلوب الأفضل بينهم. هذه الأمور ليست فعلياً أساليب مختلفة، ولكنها صور تمثل عملية توليد الأفكار وربطها ببعضها. يمكنك أن تنتقي أياً منها أو تبتدع أسلوبك الخاص.

على كل حال، شكل الرسم التوضيحي لا يهم -لن يراه أحد! إنه مجرد أداة لمساعدتك على أن تميز بين دورَيْك الإبداعي والتنظيمي. وفي الوقت الذي تمضي الوقت بهذه الرسوم التوضيحية، فإنك تسمح لعقلك أن يستفيد من كامل قواه التجميعية الخاصة بتداعي الأفكار والمعاني. النتيجة هي لا بد أن تكون خلاصتك -وكذلك اقتراحك النهائي- أكثر غنى وأكمل وأقوى.

قراءات إضافية

The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential by Tony Buzan with Barry Buzan (1996, Plume/Penguin)

"Madman, Architect, Carpenter, Judge" by Betty Sue Flowers, *Language Arts* Vol. 58, No. 7 (October 1981)

Legal Writing in Plain English: A Text with Exercises by Bryan A. Garner (2001, University of Chicago Press)

Writing the Natural Way: Turn the Task of Writing into the Joy of Writing by Gabriele Rico (2000, Penguin Putnam)

جعل اقتراحك يظهر في الأعلى

نيك ريدين

نانسي سوشر لا تقرأ العروض فقط. إنها تبحث عن بدء علاقة -شريك يعترف باحتياجاتها ويتحدث إليها بوضوح. تبدأ العلاقات الممكنة والمتوقعة، في نظرها بالاتباع الدقيق لتوجيهات طلب العرض. سوشر هي مديرة إدارة التفاوض في مكتب بوايز، والمقدر بقيمة 3.5 مليار دولار، وهو مكتب توزيع التجهيزات والمطبوعات.

العروض التي تتبع مؤسسة مختلفة لا توجد مزيداً من العمل لسوشر وموظفيها فحسب، بل إن سوشر ترفع الراية الحمراء محذرة: إذا لم يصغوا إلينا -الزبائن- الآن، فهل سيصغون إلينا فيما بعد؟

البيع يخطب ود الزبائن المحتملين، ولكن الزبائن غالباً ما نكسبهم بالعروض. إذا تمت العروض بالأسلوب الصحيح، فقد تكون أفضل طريق لأعمال جديدة وتمويل وفرص. وإذا ما تمت بالأسلوب الخطأ، فإنها هدر للوقت والمال. مفتاح زيادة نسبة ربحك هي أن تضع في ذهنك احتياجات الزبون المرتقب على جميع المستويات في هذه العملية.

وتنطبق هذه القاعدة على تلبية المواصفات الأساسية لتقديم العرض، بقدر ما تنطبق على مهارتك في تقدير احتياجات الزبون المتوقع والاستجابة لها. وينتج عن هذا المنحى من حيث المبدأ وثيقة مقنعة مقروءة ومقتضبة.

اعمل من وجهة نظر الزبون المرتقب

علينا أن نتفهم أنه في الوقت الذي تستخدم فيه الشركات العروض لتأكيد مبرر اختيارنا لها، فإن الزبائن الذين يواجهون كومة من خمسة أو عشرة عروض أو أكثر، يبحثون فعلياً عن أسباب لإلغاء المرشحين (العروض). «لا يبدأ مسؤولو الشركات بالنظر إلى أفضل العروض كي يختاروها. إنهم يسعون إلى إلغاء كل تلك العروض التي لا تلبي معايير هذه الشركات، وهذا يعني أنه من الأمور الحاسمة أن تجعل عرضك من الصعب رفضه بقدر الإمكان، وذلك في المطالعة المبدئية»؛ هذا ما يقوله دان سافورد الرئيس التنفيذي لاتحاد شركات التدريب وكتابة العقود. دع متطلبات الزبون المحتمل هي التي تدفع بالعملية. لا يجب أن تكون العروض عن منجزاتك وثبوتياتك، ولكن عما تستطيع فعله للزبائن. «العرض الجيد هو الذي يخاطب بالتحديد احتياجات الزبون»؛ كما يقول مايكل كيلي، شريك في مؤسسة برايس ووتر هاوس كوبر، والمتخصص بالدعاية العالمية والسمات التجارية والتسويق.

«العرض الضعيف هو الذي يبحث فقط في ثبوتياتك». على سبيل المثال، لا تبدأ أبداً اقتراحاً أو عرضاً بوصف تاريخك المشترك.

اتبع عملية منظمة

تضمن عملية العرض المنظمة التي يمكن تكرارها، تلبيةَ جميع المتطلبات وميزانيات العرض. إنها تخفض من اندفاع اللحظة الأخيرة التي تولد العجز والأخطاء. إنها تسهم في التسعير الدقيق، بحيث يكون العمل مربحاً ويمكن كسبه. اتباع العملية الصحيحة يمكن أن يساعد على تجنب الإلغاء. إذا كنت تردّ على طلب عرض، فاتبع التعليمات حرفياً. سوشر مثلاً تطلب ألا تكون العروض غير مقيدة بسرعة النسخ والمراجعة. إذا لم تكن متطلبات العرض واضحة، قم باستدعاء الزبون المرتقب لتحديد الشكل المتوقع، وادعم ذلك بلقاء الزبون كلما أمكن ذلك. تقول كيلي إن مثل تلك الاجتماعات توضح طلب العرض، وتقدم أفكاراً متعمقة حول اختيار المعايير وصناع القرار، وتبدأ بتأسيس العلاقات التي يمكن أن تؤدي إلى الانتقاء.

وتتضمن هذه العملية:

بحثاً شاملاً:

يكتب هيرمان هولتز في مقالته: «المرشد الاستشاري للعرض الكتابي»: «اقض وقتاً في الدراسة والتحليل والتخطيط والبحث وخلاف ذلك، بقدر ما تعد لكتابة العرض نفسه». البحث الذي يدعمه الفهم الواضح لمتطلبات الزبون المتوقع، يمكّنك من تطوير إستراتيجيات وحلول ودعم المتطلبات، بالإضافة إلى التسعير. ومن المفيد في معظم

الأحيـان أن تُظْهر للزبائن الجهود الأولية في هـذه الميادين، وأن تطلب منهـم تزويدك بالمعلومات؛ كمـا يقول كيلي. يساعد مثـل هذا التوجيه على ضمان أن جهودك ستحقق الآمال.

جداول وملخص تمهيدي للمسؤوليات:

ستحتـاج إلى تحديد جداول ومسؤوليات ووضع ميزانية. ضع جدول مسؤوليـات للعناصـر الأساسيـة في هيئـة الموظفـين، وفيهـا المديرون والكتـاب والخـبراء التقنيـون. ضـع وقتاً للمســودات المتعـددة لتطوير الرسوم والأشكال بالمراجعات ونشاطات الإنتاج مثل النسخ والتغليف.

الانتباه الدقيق للكتابة:

الجـزء الأكثر أهمية في هـذه العملية هي الكتابـة بالطبع. يجب أن يوثّق الاقـتراح أو العرض بوضوح فهماً للمشكلة، ويشرح الحل، ويصف النشاطات، ويسرد بالتفصيل النتائج المتوقعة.

«نكسب العروض أو نخسرهـا نتيجة لفاعلية الكتابة وتأثيرها»؛ كما يقـول جي. جاي كريستينسن، المتخصصـص بتعليم الاتصالات التجارية في جامعة كاليفورنيا، نورث ريدج.

«استخدم لغة تخاطبية بسيطة، وكل فكرة بجملة واحدة. تجنب اللغة الغامضة. نقّح ونقّح ثانية بهـدف الوضوح». ادعم ادعاءاتك بدراسات تحليلية وبحث، أو باعتراف من قبل طرف ثالث.

نظّم الهيكل [البنية]

الملخص الإجرائي هو عنصر أساسي في العرض . وهذه الملخصات تشبه فيلماً قصيراً يعرض أبرز المشاهد فيه. إنها تثير الاهتمام بتسليط الضوء على الأجزاء المهمة بطريقة جذابة، وتنقل جوهر العرض القادم، وتساعد جمهور القراء على معرفة هل عليهم أن يستثمروا مزيداً من الوقت والمعلومات. نتيجة لذلك، يتطلب منك التلخيص الإجرائي أفضل ما عندك من تفكير وكتابة. وغالباً ما يكون هو القسم الوحيد الذي يقرؤه صناع القرار. وفي حيز محدود، يجب أن ينقل التلخيص الإجرائي التحليلات الرئيسة، والقدرات، والمزايا، والفوائد على نحو مقنع بما يكفي لجذب القارئ إلى متابعة العرض برمته. فلا عجب إذن أن يسمي سافورد التلخيص الإجرائي (التنفيذي) «رافع خطاب مطبوع». ولكن بالرغم من أهمية هذه الملخصات الإجرائية، إلا أن معظم الناس لا يكرسون وقتاً كافياً لها. وتتابع كريستين كلامها «الملخصات الإجرائية لا تكتب نفسها بتلك السهولة. إنها تتطلب فهماً عميقاً للاقتراح المعروض، إضافة إلى مقدرة على توصيل بارع محكم للمزايا التي تخص القارئ بقوة وحيوية».

الملخصات الإجرائية ليست مقدمات ولا تقديمات؛ إنها ليست المكان المناسب لتقديم مادة جديدة. تتضمن العناصر الحاسمة للتلخيص التنفيذي أو الإجرائي تحليلاً، ومجال فهم ما هو مطلوب، وتوصيات، وتنفيذ إضاءات، وإبراز أهم الأجزاء وعلى رأسها الفوائد والمزايا.

يـراوح طول الملخص ما بين صفحة واحـدة أو اثنتين. وتقول واحدة من التجارب المبنية على الخبرة إن الملخص لا بد أن يكون بمعدل 10% إلى 15% من طول العرض.

على كل حال، فإن الملخصات المقتضبة أكثر هي الأفضل، شأنها شأن العروض أو المقترحات. استخدم العلامات المميزة لإيصال مفاهيم أو نشاطـات أساسيـة. تجنب عبارات مبتذلة مثل «يسرنـا أن نعرض...»، وعوضـاً من ذلك أوضح أنك تقترح إنشـاء شبكة توزيع أوروبية يمكنها أن تزيد المبيعات بنسبة 40% بحلول عام 2005. يقول كيلي: «كلما كنت أكـثر تحديداً، عرفوا أكـثر أنك أصغيت إليهم وفهمـت مشكلاتهم». لا تخـف من ذكر القيم والأسعار، سيدقق الزبائـن المرتقبون في العرض لأجل ذلك.

يجادل الخـبراء هل يجب كتابة الملخص التنفيـذي قبل العرض أم بعـده. كتابته قبـلاً يؤسس الإطار والأفكار للعرض، وكذلك يجنبك أن يلبس الملخص لبوس الخاتمة.

كتابـة الملخص بعـد العرض يجعـل من السهـل استيعـاب النقاط المتعلقة بالموضوع، وعلى نحو خاص بانتقاء متأنٍ للجمل الأساسية. ادرس ضـم قوتي الطريقتين. اكتـب ملخصاً تنفيذياً على نحـو سابق لتكوين موضوعات ومنافع، ثم عدل ذلك الملخص في سياق العرض النهائي.

بغض النظر عن وقـت كتابتك الملخص التنفيذي، ابـدأ بملخص يحتوي على جملة واحدة تستوعب مشكلة الزبون المرتقب، والحل لديك

والعوائد، ثم وسِّع تلك الجملة لتصل إلى مئة كلمة، ثم أضف نقاطاً داعمة حتى تكون قد لخصت أهم القضايا.

القالب الأساسي للرد هو وسيلة قيمة أخرى، وهو ورقة توزيع أعمال تتكون من ثلاثة أو أربعة أعمدة تضع الخطوط العريضة للتوصيف، وتشير إلى الموافقة أو إجابة أخرى، وتبين المكان الذي يتوجه إليه الطلب في العرض. ويمكن أن تضم هذه الورقة عموداً فارغاً للملحوظات أو وضع التأشيرات. قالب الرد هذا وسيلةٌ ممتازة للدلالة على المكان الذي عالجت فيه قضايا مهمة لم تذكر في طلب العرض. وتقديم ملخصات في هوامش الصفحات، كما تفعل نصوص الكتب في الكلية، يسهل أيضاً الفهم والمراجعة.

والملحق بدوره فرصة لتوسيع نقاط وردت في النص الرئيس وتوثيقها. تراوح هذه المادة (الملحق) بين الكراسات والصور والفيديو. تُدخل مؤسسة برايس ووتر هاوس كوبر الأقراص المدمجة مع خريطة أو مخطط توضيحي تنظيمي، يظهر فيه أعضاء الفريق المقْترح.

يمكن للزبائن المرتقبون النقر على اسم مدير محدد، حيث يرون ملخص سيرة منظم، وتعريفاً شخصياً قصيراً على الفيديو. وتشمل الأفكار الرئيسة الأخرى لابتكار عروض رابحة الأمور الآتية:

التوجه إلى الشخص المعني:

تُقدم العروض من وجهة نظر الزبون المرتقب. وتركز على القيمة والمنافع أكثر من تركيزك على قدراتك العامة وبراعتك. حرر

ملخصات نموذجيـة للسير الذاتية تظهر خبرة مهمـة للزبون المحتمل. وتؤكد مؤسسة برايس ووتر هاوس كوبر أن جوانب التاريخ المشترك وفقاً لحاجات زبائـن محددين، تُجنبُ العبارات المبتذلـة بالرغم من قيمتها في اختصار للوقت. اللغـة المبتذلة في العروض هي مثل نفايات البريد - يسهل اكتشافها، وهي مبرر سهل لرفض العرض. وهي ترسل رسالة أنك لا تدرس المشروع الذي فيه من الأهمية ما يكفي؛ كي تتوجه مباشرة إلى الشخص المعني. العبـارات المتكررة المقبولة هي العقود المتعارف عليها، والأوراق المطبوعة، والبيانات التي تلتزم باللباقة وعدم إفشاء الأسرار.

تذكر أن التفاصيل تقنع:

تجنـب العموميـات والمبالغة. أبعـد كل عبارة مثل «مؤهـل على نحو استثنائي»، «خبرة واسعة»، وعبارات المبالغة والتبجح الأخرى التي تقوض مصداقيتك. عوضاً من قولك «سنقدم لكم كتيباً مفيداً»، وضح أن كتيباً من 50 صفحة بقياس 6×9 سيكون فيه قائمة عملية بالموجودات، إضافة إلى عشـرة أسئلـة في نهاية كل قسـم لضمان الفهـم والوضوح. وتجنب تسميـات مثل «عرض»، وعوضاً من ذلك استخدم وصفـاً مثل «برنامج لتحسين النوعية عبر برنامج إدارة جرد مجدٍ فيما يخص الكلفة».

ارسم صورة:

تنقـل فنون الرسـم الكتابي والبياني الأفكار علـى نحو واضح، وهي مفيدة لشرح العمليات المعقدة خصوصاً.

الجداول التي تحتوي على توضيحات أو صور ومزايا تعد من نقاط القوة بوجه خاص. استخدم أيضاً العناصر التخطيطية مثل الأشكال التوضيحية، لإبراز نقاط أساسية. لخص باستخدام النقاط التوضيحية حيث يكون ذلك ملائماً.

كن مُختَصِراً:

ليكن العرض مختصراً قدر الإمكان. بعض طلبات العروض حدودها صفحة، وليكن ذلك الحد هو الأخير وليس الهدفَ. ومن المغري أن تضيف كل شيء يمكن للزبون المحتمل أن يكون مهتماً به، ولكن مثل تلك المواد تقلل من أفكارك وقدراتك. ميزة واضحة واحدة: العروض القصيرة تُقرأ أولاً؛ وهذا ما يجعل من عرضك المعيار الذي يحكم به على بقية العروض.

خذ وقتاً كي تقدر:

لا تنتهي عملية العرض بعد تقديمه. العروض التي نجت من جهود الزبون لإلغائها ينتج عنها دعوة لتقديمها. لا يستخدم الزبون هذه الدعوة للحضور ولمعالجة قضايا أثيرت في العرض فحسب، ولكن كي يحدد مدى الكفاءة والوفاق والتلاؤم. الربح أو الخسارة تتطلب استخلاص معلومات.

استخلاص المعلومات مسألة حيوية لتحسين عملية إدارة العرض ومعالجته، ودعم سجلك سواء في الربح أو الخسارة. إذا ربحت فاكتشف لماذا؟ وأيّ المجالات كانت بارزة وأيّها تم تجاهله؟

إرشـاد الزبون بعد أن يُمنـح العقد لك يساعـدك أيضاً على تنفيذ العرض بنجـاح أكثر؛ كمـا يقول سافـورد. ثم إن الزبائـن قد يرغبون أحيانـاً في تصفـح عروض خاسـرة لمزيـد مـن التفكـير. استخلاص المعلومات عن سبب الخسارة له قيمة أيضاً. واكتشافك سببَ أو أسباب إلغاء عرضك يمكن أن يقوي فرصة عروضك في المستقبل، إنها تزودك في بعض الأحيان بقاعدة انطلاق لمزيد من الجهد، وإذا كانت توصياتك أو مهاراتك قوية في مجال معين خاصة.

«استخلاص معلومات عن سبب الربح أو الخسارة يعطيني الفرصة لبناء علاقـات على المدى الأطـول؛ وهو الهدف الأساسـي»؛ كما يقول كيلـي. غالباً ما تكـون العروض تسويـقَ أفكارٍ لاحقة تُركـت حتى آخر لحظة، وملئـت بعموميات بُحثت وتبدلت. ولا عجـب أن تعاني معدلات النجاح، حيـث إن العروض ترتبط بعائد مشكوك فيه لجهد مطول. إلا أن العروض المصاغة جيداً يمكنها أن تكون فعلياً أفضل أداة ترويج لك –وبداية علاقةٍ طويلةٍ.

قراءات إضافية

The Consultant's Guide to Proposal Writing: How to Satisfy Your Clients and Double Your Income by Herman Holtz (1998, John Wiley & Sons)

بناء جسر فوق نهر السأم

بيفيرلي بالارو. كريستينا بيلاسكا دو فيرني

يفهـم الكتاب الجيدون مـدى أهمية أن تبدأ بحيويـة ونشاط، ولكن أفضـل الكتاب يعرفون أن البدايـة الجذابة الملفتة مؤثرة كما هو النص الذي يتبعها. وبالرغم من ذلك، ما هي قيمة اصطياد القراء في مستهل مذكرة أو تقرير، إذا أفلتوا منك في وسطه؟

صناعـة الاتصـالات المكتوبـة ليسـت سهلـة، خاصة عندمـا يكون الموضوع الذي نتناوله معقداً أو جافاً أو كليهما. إليك إستراتيجية يمكن أن تساعدك: اقترب من المهمة بالتفكير كما يفكر كاتب الخطب. كتاب الخطابـات لا يفهمون فقط كيف يمسكون بجمهـور المستمعين، ولكنهم يعرفـون الصـور الملفتـة واللغـة الحيوية لضمـان أن تصـل رسالتهم. وهـم يفهمـون كيف تسهم المقـدرة على الكلام في القـدرة على الفهم. لا تساعـدك الكتابة، مثلما يفعل كتّاب الخطابـات، في إيصال فكرتك فقـط، ولكن تساعـدك أيضاً على إيصالها بطريقـة أسرع. وهذه نعمة إذا ما فكرنا في وقت المديرين الثمين وحاجتهم الدائمة إليه. لنقل إنك

تعد تقريراً لتوزيعه قبل الاجتماع. إذا اختطف هذا التقرير القراءَ عند الافتتاحيــة واحتفظ بانتباههم حتى النهاية، فإن ذلك سيساعدك على كســب القلــوب والعقول قبل أن ينعقــد الاجتماع. وإليــك بعض أفكار لا تخيب حول كتابة الخطابات تعينك على الكتابة بفاعلية قصوى.

اعرف إلى أين تتجه

لا يمكــن لأي نص مكتــوب، سواء قصد به الاستمــاع إليه أم قراءته، أن يكون مؤثراً إذا كان مؤلفه لا يملك الإحساس الواضح من هدف النص هذا. في تلك الحالة، الميل الطبيعي هو أن نلقي القليل من كل شيء في هذا الخليط. ولكن كما تذكر الكاتبة المعروفة بيجي نونان في كتابها «التحدث على نحو جيد»: «الحديث عن كل شيء هو حديث عن لا شيء».

تقول: « تخيل أنك مُنقِّب قديم عن الذهب تطوف الهضاب على فرس يحمــل أدواتك ومؤنك. إذا وضعت أحمــالاً خفيفة على الفرس، يمكنك أن تتحرك وتقطع المسافات، وربما تعثر على الذهب في النهاية. أما إذا أثقلت علــى فرسك، سينهار، ولن تصل إلى أي مــكان فعلياً، ولن يكون هناك كنز ذهب في النهاية».

هــل هدفك أن تخبر وحدتك عن تغيــير في إستراتيجية الشركة؟ أم هدفــك أن تلهم مرؤوسيك للمضــي قدماً في البحث عن طرق للسيطرة على التكاليف؟ هل تريد إقناع رئيسك أن يسمح لك بتنفيذ عملية إنتاج جديدة؟ قد يكون هدفك أن تخبر، وتلهم، وتقنع. أياً كان الهدف، اكتبه

على نحو واضح بسيط بجملة أو جملتين -القيام بذلك سيضمن أن هدفك واضح في ذهنك قبل أن تبدأ العمل الشاق في تحديد ما هو أساسي وما هو ليس كذلك.

عندما تعمل على غربلة أفكارك وتصفيتها؛ كي تكون بالقدر الذي يدفع بهدفك إلى الأمام، لا بد أن تأخذ في الحسبان جمهور المستمعين؛ كما ينصحنا آلان بيرغمان، مستشار الاتصالات ومؤلف كتاب «كتابة خطابات عظيمة». ما مقدار المعلومات الأساسية التي تفترض أن قراءك يعرفونها؟ إنك لا تريد أن تخبرهم بأمور يعرفونها سابقاً، وفي الوقت نفسه، أنت لا ترغب في كتابة أشياء فوق مستوى تفكيرهم.

تأمل رابح جائزة نوبل الذي ألقى خطاباً ذات مرة، واصفاً على نحو مثير سيرته وإسهاماته في إغاثة المنكوبين بالمجاعة، وذلك الوصف الذي أظهر بجلاء إحصائيات عن الجوع في العالم. حيث جعل مستمعيه مشدودين إلى مقاعدهم حتى أعلن: «ما مدى حسن تعلمي درسي على مدى 60 عاماً من الربط والمشاركة ومحاولة المحافظة، على مقاومة الصدأ في أنواع القمح لفطر الصدأ، الذي يحمله الهواء من الجنس بوسينيا إس بي بي!».

وهنا صوت التعجب والمفاجأة الجماعية لدى الحضور -بالرغم من أنها كانت غير منطوقة، إلا أنها كانت واضحة وملموسة. احترامك مستوى براعة قرائك ومعرفتهم سيمضي بهم طويلاً في البقاء مهتمين بأي رسالة تحاول إيصالها.

اعمل على بقاء القراء مركزين على المسيرة

تحتوي الخطابات الواضحة على علامات إرشاد، وتُذكّر جمهور المستمعين أين كانوا، وتخبرهم أين هم الآن، وتشير إلى المكان الذاهبين إليه. وترتبط جميع النقاط على نحو واضح، وتعود بطريقة لا لبس فيها ولا إبهام إلى النقطة الرئيسة، في الوقت الذي تحافظ على ارتباط واستمتاع المستمعين. يقول بيرلمان: «أحد الأسباب التي تجعل عيون المستمعين تمل وتتعب وتغفو، هو أن على عقولهم أن تعمل جاهدة لفهم ما تقرأ أو تسمع؛ فالكتابة لا تكون بالقدر الكافي من التماسك، والروابط ليست محددة بما يكفي». إحدى الطرق للتوثق من أنك أنجزت هذا، هي اختصار التقرير بجعله شكلاً مجملاً يتكون حصرياً من الجمل الأولى لكل فقرة. هذه المجموعة من الجمل الرئيسة لا بد أن تُفهم وتُقرأ كقصة مصغرة متماسكة تتقدم باستمرار دون انحرافات أو تكرار. مثلاً:

استخدام مصادرنا الداخلية سيخفض من تكاليف التسويق بمقدار 40% في هذه السنة المالية، في الوقت الذي يحسن النتائج.

بداية، الوكالة التي تستخدمها الآن قد رفعت الرسوم مرتين في السنوات الثلاث الماضية...

ثانياً، بسبب عائد الوكالة، أصبح لدينا أربعة من ممثلي حسابات بالمقدار نفسه من السنوات، ومسؤولية كل ممثل قد تضاعفت تقريباً...

أخيراً، فريق العمل الداخلي لدينا قد نما على نحو ملحوظ من حيث الحجم والبراعة في السنوات الأخيرة...

فائدة أخرى لهذا التغيير تتمثل بتعاون الوحدات على نحو أكبر...

تحقـق أن علامات الإرشاد أو لافتاته -تلك التي بين المقاطع مثلاً- تنقل للقـراء سبب كون المعلومـات الآتية مفيـدة وذات صلة بالموضوع. للحفاظ على انتباه القراء، خاطب مصلحتهم الذاتية.

شاركهم في الطريق

النـوادر التوضيحيـة، والمقارنـات المناسبـة، والصـور الواضحة، ستجعـل أفكارك تعلق بالذهـن على نحو فاعل أكثر من أي سرد جاف للحقائق. «إنها ليست إستراتيجية اتصال حكيمة أن تمطر مستمعيك بباقـة من الإحصائيات الجافة»؛ بحسب قول جـون تريدوي، الرئيس التنفيـذي لشركـة ديفي بـغ إكسبرس، وهـي شركة لتظهـير الأفلام والصـور على الإنترنت. «يتجاوب الناس على نحو أفضل مع القصص الحيـة والخبرات الشخصية». يقـول تريدوي، وهو يتحدث عن إعلان قوي تجرأ به لدفع رأسماليين لدعم شركته في مرحلتها الغضة: «كنت أستطيـع بسهولة أن أقتصر في تقديم خطابي على أرقام مجردة، مثل عـدد الدقائق الوسطـي التي يمضيها الزبائن وهـم يقفون صفاً أمام الكشك للحصول على صورهم، والوقت الذي يستغرقه الحصول على صورة بالبريد.

لقـد سردت بالتفصيل فاعليـة فلسفة شركة ديفي بغ. لقد اخترت أن أكـون رائـداً عـبر واقعـة حقيقيـة التقطتهـا عندما مـررت بأحد المستثمرين لدينا.

أخرج أداة التنظيف

قبل أن تقدم أي نص كتابي، من الحكمة دائماً أن تخضعه لتنظيف نهائي قبل تحريره. هدفك هو صقل النص حتى درجة الكمال، بالتوثق من أنه يلبي المعايير التـي تحتويها قائمة التدقيق لديك، والتي يمكن أن تقسمها إلى جزأين:

الجـزء الأول: مـن قائمـة التدقيق يجـب أن تركز علـى الأشياء الدقيقة المحددة، والآليات، والأسلوب: هل دققت ثانية كتابة الكلمات التـي لم تكن متوثقاً منها؟ هل قرأت بصوت عالٍ لتلاحظ أين يتوقف صوتـك طبيعياً؛ كـي تعرف أين تضـع الفواصل؟ هـل أي من جملك طويلـة جداً ومعقدة؟ هل وضعت علامات اقتباس، والفواصل العليا في الأمكنة الصحيحة؟

هـل لديك كثير من تراكيب الجمل في صيغة المبني للمجهول؟ هل كل جملـة تعطي معنى؟ هـل يمكن لشخص غير ملـم بموضوعك أن يفهـم ماذا تحاول أن تقول له؟ بعد أن تحـل مسائل الأسلوب هذه، لا بد لك من العودة لدراسة النص من منظور تركيبي متداخل.

الجـزء الثـاني: من قائمـة تدقيقك لا بـد أن تسلـط الضوء على قضايا التركيب، والوضوح، والسياق، والانسياب العام: هل في النص فكـرة مقنعة؟ هل تصـل إلى استنتاج مترابط؟ هـل تقدم لمستمعيك أمثلة محددة تبقى في الذاكرة لدعم الأفكار التي تحاول توضيحها؟

هل انتقالك بين المقاطـع سلس ومنطقي؟ هل سير كتابتك محدد بحيث ينقل القارئ بثقة من البداية إلى النهاية؟

أمضـى قريب لهذا المستثمر ما يقارب الساعتين يعالج طلبية كبيرة في أحـد أكشاك الخدمة الذاتيـة للتصوير. «وبالتركيـز على مثال من الحياة الواقعية، يوضح أن جميع الأشخاص المشغولين الذين ليس لديهم الوقت الكافي، يمكن أن نصل إليهم على المستوى الشخصي، تمكنت من التوضيح بعبارات سريعة وعملية لا تُنسى ماهية شركتنا.

ولا تخشَ، حتى عند كتابة تقرير رسمي، أن تفاجئ جمهور المستمعين أحياناً. معالجة جديدة لموضوع ما يمكن أن تبعث الحيوية فيه وبكتابتك. فكر كيف يستطيـع المتحدثون الجيدون إثارة اهتمـام الجمهور، بإلقاء سـؤال يثبت جوابه أنه مفاجئ. مثـلاً، قد يسأل متحدثٌ الحاضرين أن يخمنوا خامس أكبر اقتصاد في العالم -بعد الولايات المتحدة، واليابان، وألمانيـا، والمملكة المتحدة- ثم فاجئهم بالكشف عن الجواب أنها ليست كندا أو فرنسا أو الصين، لكن... كاليفورنيا. هذا يوضح الفكرة بطريقة أكـثر تأثيراً مـن أن تذكر على نحو بسيط دَمِثٍ أن الإنتاج الكلي لولاية كاليفورنيا يتجاوز 1.3 تريليون دولار سنوياً.

ويمكـن لشخص في سيـاق وسائل علاجية مبدعـة أن يثير اهتمام مستثمرين مرتقبين وأن يكتب: «استجابة لطلبات الزبائن والمستهلكين، قامت شركتنا بإحداث خط منتجات سينافس على نحو ناجح في السوق المتوسع». أو عوضاً من ذلك، يمكن أن يكتب: «ما هو الشيء المشترك بين الخنفسـاء الصغيرة ذات الصوت، وقنديـل البحر ذي العيون البارزة، والروبوتسـ (الرجال الآليين) الذين يرقصـون الدبكة الإسبانية؟ إنها

جميعاً دمىً تتفاعل مع بعضها لأجل الأطفال العاجزين، اخترعها عباقرة الهندسة عندنا الذين أدركوا فيها ميدان ربح واعد». أيها تعتقد ستستولي على انتباه القراء؟

الأسس الأربعة للكتابة الجيدة:

التفكير كما يفكر كاتب الخطابات يحتم التركيز على الصفات التي تحدد الكتابة المؤثرة:

- الوضوح: لغتك تحمل أفكارك على نحو مباشر وواضح. اللغة المبسطة إذا استُخدمت، فسيفهمها فوراً 99% من جمهور مستمعيك.
- التماسك: مناقشتك تسير منطقياً، وكل جزء مما تكتبه ينتقل بالمستمعين إلى الخاتمة.
- قوة الحجة: كتابتك مقنعة. إنها تقنع القراء أن يغيروا آراءهم أو سلوكهم أو كليهما.
- الإيجاز: كتابتك مقتصرة مقتضبة. إنها لا تهدر وقت القراء بمعلومات لا علاقة لها بالموضوع، ولا تستنفد صبرهم بالإسهاب في الكلام.

كلما كانت المعلومات التي تريد إيصالها بكتابتك أقرب إلى التجريد، كانت الحاجة أكثر إلحاحاً؛ كي تنظر فيها من زاوية إنسانية على نحو مثير للفضول.

اجعل هدفك إمكانية القول الواضح

جميـع الكتابات -سواء قصد منها أن تسمـع أم تقرأ- تستفيد على نحو قوي من تجربة قراءتها بصوت مرتفع.

تقول نونان: «حيث تتعثر بدل». وهي نصيحة على كل كاتب أن يصغي إليهـا. إذا كنت مثل معظم النـاسـ، فإنك تميل إلى خفض الصوت، أي تلفظ كلمات أي شيء تقرأه بعقلك على نحو صامت.

هذه الطريقة تكسبك السرعة والفاعلية في معالجة المعلومات، ولكن لهـا ثمن: القـراءة بهذه الطريقة تسمح لعقلك بسـد الفجوات، وتجاوز الأخطاء والمرور فوقها، وتجاهل العبارات الخرقاء التي تصبح واضحة لك عندمـا تقول الكلمات بصوتك على نحو فعلـي. مثالياً، أنت بحاجة إلى أن تقـرأ بصوت عالٍ مرتـين: في الأولى، تقرأ لتسمع نفسك بغرض تعرف الجمل الإشكالية وضبطها في النص. ثم في الثانية، تقرأ لشخص راغب في إعطائك النصيحـة الصادقة. ولست بحاجة إلى نقد مفصل من مستمعك، وربما السؤال الأكثر قيمة والوحيد الذي تحتاج أن تسأله هو: ماذا علق في ذهنك من النص الذي قرأته؟ إذا لم يستطع مستمعك تعـرف النقـاط الرئيسة التي كنت تحـاول إيصالها، فأنـت تحتاج إلى العودة إلى لوح الرسم (السبورة).

«إمكانيـة القـراءة والفهم همـا وجهان لعملة واحـدة»؛ بحسب قول مستشـار الاتصالات بيرلمان. «إنك لن تستطيع جعل مستمعيك يفكرون ويعملون ما تريدهم أن يعملوه إذا لم يفهموه؛ الوضوح أداة الإقناع».

متى عليك تجاهل قرائك؟

جون كليتون

«فكر في جمهور الحضور»، هكذا تبدأ النصيحة إلى كتَّاب عالم التجارة. تشير النصيحة بحق إلى أن أي شخص يقرأ مذكرتك، أو كتيب تشويق، أو عرضاً سيكون لديه توقعات محددة عليك تلبيتها. الكتابة الشنيعة تفشل في التفسير والشرح؛ إنها فجة، مغرقة في الذاتية، أو في أفضل الأحوال ليست ذات صلة مباشرة بالموضوع. حيث تسعى جميع الكتابات التجارية إلى تحقيق هدف -مثلاً، بيع منتج أو توثيق عملية ما. وتحقيق ذلك الهدف يعتمد على تفاعل القارئ مع كلماتك: يعتقد القارئ أن منتجك هو الأفضل، أو يمكن أن يفهم كيف يكرر طريقتك ويحاكيها. إذا لم تفكر قطّ في ذلك القارئ -والاستجابة التي تريد أن تكون لديه- فإن كتابتك لن تحقق الغرض منها. ولكن هناك حالات عليك تجاهل مستمعيك فيها. أحياناً، يفقد التفكير كثيراً في جمهور المستمعين كتابَك الحيوية. ويعمل التركيز على المستمعين كعائق أو معرقل يمنعك من السير، ويساعدك التخلص من تلك الأغلال أو العوائق على التوجه إلى حيث أنت ذاهب، ولكن احتفظ بهذه الأغلال قريبة منك؛ لأنك

ستحتاجهـا فيما بعد. تبحث المقالة خمس حـالات محددة من الأفضل فيها التقليل من أهمية هذه النصيحة الكلاسيكية.

تحديد الهدف الخطأ

إذا كنت تنظم رسالتك ومحتواها ولهجتها حول جمهور محدد -كما يجب لك أن تفعل- فمن الأفضل أن تتحقق أنك تملك الرسالة المناسبة. اللغـة الغامضة التقنية التي صيغت بهدف التأثير في المهندس، ستترك الرجـل العادي مرتبـكاً. كذلك الشروحـات العاديـة البسيطة ستجعل المهندس يمل.

ومـع ذلك، تقـول لـوري روزاكيس، مؤلفـة كتاب «المديـر التنفيذي المتعلم»: «الشخص الذي تكتب إليه ليس بالضرورة المستمع الوحيد – أو الأكثر أهمية». وتوضـح روزاكيس أن الجمهور الأولي (الذي طلب منك إنشاء الكتاب)، قد يختلف عن الجمهور الأساسي (الذي يعمل بناءً على كتابك أو رسالتك). وكلاهما يختلفان عن الجمهور الثانوي (الذي ربما يقدم اقتراحات أو يستخـدم اتصالك بأساليب أخرى). بالإضافة إلى ذلك، تشعر روزاكيس أن لمعظم الوثائق نوعين إضافيين من الأشخاص: حراس أبواب، يمنعون رسالتك من الوصول إلى الأشخاص المقصودين، ومراقبين يدققون في تفاعلك مع جمهورك الأساسي.

مثلاً، لنقل أنك اكتشفت أن صديقاً لك يعمل في شركة تود أن تبيعها تجهيزات. تملأ رسالتـك الترويجية بذكريات مرحة عن عبث الطفولة وأنـت تتذكر هـذا الشخـص. لكنه الشخـص الأولي فقـط: الشخص

الأساسي هو وكيل مشتريات لا يهتم فعلياً بما فعلتموه عام 1974. قد يعمل رئيس صديقك الذي أوذي مزاجه كحارس باب ويرفض تمرير تلك الرسالة الفجة. وقد يعمل رئيسك كمراقب عندما يكتشف هذا الإخفاق ويؤنبك على كتابة رسالة وصلت مع ذلك إلى شخص محدد. فمن الأفضل أن تتجاهل تماماً الأشخاص، وتبني رسالة البيع استناداً إلى نقاط القوة في منتجاتك.

الكتاب الجيدون لا ينتقصون من
قيمة جمهورهم؛ إن ذلك لا ينجح.
الكتاب المؤثرون يكتبون بمستوى جمهورهم.

الكتابة إلى أُناس من الماضي

الكتاب أحياناً مثل الجنرالات، يخططون لكسب حرب ماضية بدل حرب قادمة، ويركزون على شخص مضى لا على شخص حاضر. عرضك الأخير الذي قدمته رُفِض لأنه ركز على نحو طفيف على التنفيذ. لكن إذا كان عرضك الحالي يتوجه إلى وكالة مختلفة، فإن تلك الوكالة قد تهتم بسيرتك أو باستخدامك معالجات مبدعة أكثر من اهتمامها بجوانب أو مظاهر التنفيذ الأساسية.

المشكلة الكبيرة مع الأشخاص هي أنك لا تعي أنك تكتب لهم. إنك تنتهي دائماً بإضافة كل تلك التفاصيل حول تنفيذ المشروع إلى كل العروض المستقبلية؛ لأنك لا تدرك أن تلك كانت سمة تخص شخصاً سابقاً.

والمشكلة الأكبر تأتي عندما تكتب لا شعورياً إلى شخص من الماضي البعيد: أستاذة اللغة الإنكليزية المغالية في الانتقاد، تضع علامات حمراء على كل ورقة تسلمها لها، تحاول اكتشاف نقاط الضعف دائماً بدل نقاط القوة. وقد أصرت أنه عليك أن تستخدم أحدث المفردات، ركزت على الآليات، مثل عدم إنهاء الجمل بحروف الجر، بدل أن تركز على رسالتك على نحو كلي. حتى الآن، كلما حاولت الكتابة تفكر أنه عليك أن تحدث انطباعاً جيداً لديها، مما ينتج عنه ألم وضياع الوقت نتيجة عملك المتعب في الكتابة. كل ذلك يسفر عنه كتابة متكلفة وثقيلة ومتعثرة. أما الآن فإن مدرّستك القديمة لن تقرأ كتيبات المبيعات التي تصدرها.

الشخص الذي سيقرأ هذا المنشور قد يعتقد أنه من المفيد أن تنهي جملة بحرف جر. طالما أن لغتك مفهومة، فإن الشخص يكون مهتماً على نحو رئيس بما يفعله المُنْتَج، لا بالآليات التي تصف بها هذا المنتج.

التعالي على الجمهور

غالباً ما يعرف قراؤك عن الموضوع أقل مما تعرف (لهذا السبب عليهم أن يقرؤوا مادتك). ولكن عندما تبالغ في التركيز على هذا المبدأ، فإنك تحاول تبسيط كل شيء. وهي عملية لا تحبطك فقط، ولكن أيضاً نادراً ما تساعد القارئ. يقول دونالد إم. موريه في كتابه «صيغة المراجعة»: «إن الكُتَّاب الجيدين لا ينتقصون من جمهورهم؛ إن ذلك غير مجدٍ. الكتّاب المؤثرون يكتبون بمستوى جمهورهم».

يمكن لقرائك أن يعرفوا هل كنت تعتقد أنهم حمقى؛ وسيغضبون من ذلك. لذلك بدل عدّهم «الحلقة الأضعف»، فكر في قرائك على أنهم لم يتعلموا حتى الآن بعض الاختصارات والرموز الخاصة بالموضوع، أو لم يتعرفوا مفاهيم معينة. إنهم كما كنت أنت قبل أن تكتسب هذا الحجم من المعرفة. وهكذا يوصي موريه أن تكتب لنفسك: «الكُتَّاب المؤثرون يفكرون ويشعرون بالطريقة نفسها التي يشعر بها قراؤهم، إنهم لا يقفون بعيداً ولكن بجانب قرائهم».

وعندما يراجعون ما كتبوه، يكون لديهم الثقة بأنهم يتحدثون إلى أنفسهم قائلين: «تمهل!»، أو «لقد ضاع ما كنت تقوله، لم أفهمك»، أو «هذا رائع! افعل المزيد من ذلك».

عندما تكتب، لا تتخبط وتغُصْ في تحليل مستوى خبرة مستمعيك أو ذكائهم. وفر ذلك لعملية المراجعة

وهكذا، فعندما توثق عملية المصادقة على رصيدك المصرفي، ابتعد عن التعابير المجازية المغالية في التبسيط (هذا القرض مثل المنحة). عوضاً من ذلك، صف بدقة ما تريد واكتب ما تريد معرفته. عندما تكتب، لا تتخبط وتغُصْ في تحليل مستوى خبرة مستمعيك أو ذكائهم. وفر ذلك لعملية المراجعة، حيث يجب عليك أن تدرس كل فكرة وكلمة، وتأكد أنك أعطيت مستمعيك نصاً كافياً وشرحاً ومساحة لفهمه.

التخلي عن الموقف في سبيل الصنعة

الكتابة -حتى العملية منها وأكثرها تقنية- في صميم بنيتها هي شخصية، وهي عملية إبداعية. عندما تربط بين الكلمات، فأنت تقوم بذلك على نحو منفرد واستثنائي، اعتماداً على شخصيتك. وعندما يقرأ الآخرون تلك الكلمات، فهم ينفذون إلى ما وراء تلك الكلمات (ربما لا شعورياً)؛ ليروا شخصيتك وموقفك. وعندما لا يستطيعون الإحساس بوجودك في الكلمات، ربما يتوقفون عن القراءة.

وهكذا، فعندما تركز إلى حد كبير على القارئ والسامع بحيث تقمع ذاتك، فإنك لن تتصل بالجمهور. يقول ويليام زينسر، مؤلف كتاب «حول الكتابة الجيدة»: إن الكتابة تتضمن الصنعة والموقف. «من حيث الصنعة، ليس هناك أي مبرر لخسارة القارئ بسبب صنعة غير متقنة. إذا غفى القارئ لأنك كنت مهملاً فيما يتعلق ببعض التفاصيل، فإن الخطأ كله خطؤك». يقول ويليام: «ولكن عندما يتعلق الأمر بموقفك، فعليك أن ترتاح وتقول ما تريد قوله. إذا خسرت القارئ لأنه لا يحبك أو لا يحب ما تقوله، فليكن ذلك إذن.

إن العرض الذي تكتبه سيموّل برنامجاً تؤمن به. عندما تكون هادئاً وتدع ذلك بادياً عليك، تأتي كتابتك مفعمة بالحيوية، ويؤمن مستمعوك بها كما هو حالك. إذا ركزت على قرائك فقط، فلن تتمكن من تبيان السبب الذي يدفعهم إلى الإيمان بما تقول.

ما تزال هذه القضايا مناسبة جداً؛ كي تتحققها في أثناء المراجعة: «هل يوجد كثير من شخصيتي فيما أكتب هنا؟»، «هل حقاً أتصل بهذه الوكالة المعنية؟». لكن عندما تكتب المسودة الأولى، عليك أن تعبر عن نفسك تماماً وعن موقفك أكثر مما تركز على المستمعين أو القراء.

استبدال الصياغة بالفكرة

الكتابة والتفكير في نظر معظم الناس أمران مترابطان. عندما تكتب وصفاً لبرنامج حاسوب (سوفت وير) تريد أن تنشئه شركتك، فإنك تدرك مدى تأثير هذه القضية في أجزاء أخرى من البرنامج. أنت لم تدرك ذلك في الاجتماع الخاص بالتطوير، أو أنت تعبث بالنموذج الأساسي. لا مشكلة في ذلك - فعلاً إنه شيء مفيد. ولكن ذلك يعني أن دماغك يجب أن يعمل وينشط وأنت تكتب.

على أي حال، التركيز الكبير على ما يتوقعه منك الجمهور ينتج عنه صيغة أو قالب تشعر أن عليك تلبيته، وربما حتى تحرر ملفاً نسخته من مجموعة مواصفات سابقة. وقد يصبح مكرراً ومبتذلاً، بحيث لا تعمل عقلك فيه - وهكذا لا تدرك أبداً مضامين ما يعانيه البرنامج بسبب ذلك.

وفي المقابل، قد تخيفك الصياغة بحيث إنك لا تجرؤ على تغييرها بما يكفي لتلبية متطلبات اللحظة الحالية. مثلاً، إذا كنت تكتب خبراً صحفياً المرة الأولى، وأمامك ثلاثة نماذج سابقة على مكتبك كنماذج، فربما تجد نفسك مكبلاً في محاكاة الأسلوب (السطر المخصص

للتاريـخ، العبارات القصيرة وكلمات الاستفهام متى، أين، ماذا، من)، إلى درجة أنك تصل في النهاية إلى محاكاة تفتقر إلى الخصوصية.

لا يجـب أبـداً أن تفسـر أهمية ذلـك. في الواقع، ربمـا لم تكن قادراً علـى إدراك تلك الأهمية لك. مهما كان الموضوع الذي تكتب عنه، عليك أولاً توضيـح تسلسل أفكارك حول هذا الموضوع، ثم تستطيع التوجه نحو الأشخاص الذين تخاطبهم. الكُتَّاب الجيدون يكـون لديهم عادة فكرة واضحـة عـن مستمعيهـم أو قرائهم. ولكـن لديهم أيضاً ثقـة بالنفس: معرفة أن الكلمات تنبع من الداخل من خبراتهم وقدراتهم البارعة.

قراءات إضافية

The Craft of Revision by Donald M. Murray (2000, Harcourt Brace Jovanovich)

The Literate Executive by Laurie Rozakis, Ph.D. (2000, McGraw-Hill)

On Writing Well: The Classic Guide to Writing Nonfiction by William Zinsser (2001, Harper Resource)



تسليط الضوء على التركيب

يجد كثير من المديرين مسألة تنظيم مضمون عروضهم إنما تنطوي على صعوبة؛ ليس ذلك بمستغرب. النصائح المتعلقة بهذا الموضوع بالذات تكثر. تقدم المقالات في هذا القسم بعضاً من أكثر الخطط موثوقية فيما يتعلق بإنشاء العرض التجاري. وبالرغم من أن كُتَّاب هذه المختارات يقدمون أفكاراً متنوعة، فإن موضوعات عامة معروفة تظهر في توصياتهم. يتفقون جميعاً، مثلاً، على أنه من الأهمية بمكان أن تذكر في عرضك أنك تتفهم قلق القارئ، أو مشكلته، أو التحدي الذي يواجهه في مرحلة مبكرة من عرضك. تشمل المكونات المطلوبة الإضافية، الحل الذي تقترحه -يقدم بلغة واضحة واثقة- إضافة إلى نقاط ثانوية تدعم مناقشتك الرئيسة.

العرض الرابح

جاينس أوبوشوسكي

يقول مستشار العروض التجارية توم سانت: «بالرغم من أن العروض الجيدة بحد ذاتها نادراً ما تكسب صفقات تجارية، فالسيئة منها يمكن أن تخسر هذه الصفقات حتماً».

الخطأ الأكبر الوحيد الذي قد ترتكبه عندما تكتب عرضاً، هو أن تخبر الزبون كل شيء عن شركتك؛ كما يوضح سانت. والواقع أن العروض الفاعلة ليست عن عملك التجاري، إنها تتعلق بعمل زبونك المرتقب وتجارته. ففي كتابه «عروض تجارية مقنعة: الكتابة لتكسب مزيداً من الزبائن والعملاء والعقود»، يقدم سانت إرشاداً يسير خطوة خطوة في صياغة عروض تجارية تركز على الزبون وتكسب تجارياً.

لتكن كتابتك هادفة

يقول سانت: إخبار الناس أن عليهم إعداد عرضهم التجاري وترتيبه «كمن يضيء غرفة مظلمة، ويشاهد الصراصير تتبعثر. يلجأ رجال الأعمال إلى كل أنواع المبررات؛ كي يتجنبوا كتابة عرض يركز محتواه

على ما يهم الزبون. إنهم يعيدون إنتاج عروض قديمة، ويغيرون أسماء الشركة، ويحدِّثون معلومـات أساسية. أو ربما يقومون بعرض معطيات غـير مطلوبة. ويجمعون كل معلومات التسويق الداخلية التي يستطيعون العثـور عليهـا. ليس الزبائن المرتقبـون مهتمين بكمية هـذه التفاصيل وحجمهـا، وهـي ليست بذات صلـة بالموضوع، وهم حتمـاً لا يريدون أن يعملوا عقولهم؛ كي يفهموا ماذا يمكن لشركتك أن تقدم لهم.

الأخطاء السبعة القاتلة في كتابة العرض

1- الفشل في التركيز على مشكلات الزبون التجارية والفوائد التي تعود عليه –يبدو مضمون العرض عاماً غير محدد.

2- عدم وجود تركيب مقنع للعرض –العرض يكون مجرد إفراغ معلومات.

3- عدم تمييز هذا الزبون مقارنة بزبائن آخرين.

4- الفشل في تقديم عرض ذي قيمة يفرض نفسه.

5-النقاط الرئيسة لا تعطى الأهمية، والافتقار إلى القوة والفاعلية، وعدم وجود مساحات ملفتة مغايرة لباقي العرض (عدم وجود إضاءات).

6- صعوبة قراءة النقاط الأساسية؛ لأنها مليئة بتعابير غير واضحة، وجمل طويلة أكثر مما يجب أو مغرقة في التقنية.

7- عوامل قتل المصداقية –أخطاء التهجئة (الإملاء)، وأخطاء القواعد والتنقيط، والاستخدام الخاطئ لاسم الزبون، والتكوين غير المتناسق، وأخطاء مماثلة أخرى.

ما يريده الزبائن هو حلول تعرض على نحو واضح تفرض نفسها. يقول سانت: إن الأساس هو أن العرض وثيقة مبيعات. ولكي تقنع زبائنك بانتقاء منتجاتك وخدماتك، عليك أن توضح لهم أن لديك الحل لمشكلتهم التجارية، وأن ما تقدمه له قيمة. وخلاصة القول، يجب أن تكون مقنعاً.

الخطوات الأربع للإقناع

الكتابة هي واحدة من أصعب تحديات الاتصال التي علينا التغلب عليها. عندما تكون تحت الضغط (موعد نهائي لتقديم عرض يلوح في الأفق ويكاد ينقضي)، من المحتمل أن تلجأ إلى تقديم معلومات بطريقة تريحك أنت، أكثر من تقديمها كما يود الزبون المرتقب أن يستلمها. ويقترح سانت فكرة من الصحافة، واستخدام الأسلوب المركز: ابدأ بالحقيقة أو بمجموعة الحقائق الأكثر أهمية للقارئ، ثم انتقل إلى الحقيقة الآتية الأهم. وهكذا، بصياغة وثيقتك بهذه الطريقة، تسمح للقراء أن يتوقفوا عن القراءة عندما يستوعبون معلومات كافية. يصبح التحدي، إذن، هو إدراك أهم الحقائق من منظور الزبون المرتقب. يعرض سانت عملية من أربع خطوات للمساعدة على ذلك:

1- افهم حاجات الزبون ومشكلاته

«لخص، على نحو مقتضب، الموقف التجاري، مركزاً على الفجوات التي يجب إغلاقها أو المقدرة المطلوب اكتسابها». ويتابع سانت قائلاً: بالبرهنة أنك أصغيت إلى فريق الزبون وفهمت حاجاتهم، فإنك تساعدهم على الشعور بالثقة، وأن عروضك ستكون ملائمة لشركتهم.

سبعة أسئلة حول العرض المركز على الزبون

يقول سانت: «قبل أن يلمس القلم الورقة، وقبل أن تداعب أطراف أصابعك أي زر أو مفتاح، عليك أن تجيب عن الأسئلة السبعة الآتية: هذه الأسئلة ستضطرك إلى تطوير منظور يركز على الزبون».

1- **ما هي حاجة الزبون أو مشكلته؟** سواء كان الزبون المرتقب قد وجه طلباً محدداً أم أنت أبديت الاستعداد لتقديم حل، لا تخلط بين ما تستطيع أن تعطيه للزبون وبين ما يستطيع هو أن يحصل عليه من هذا الطلب.

2- **ما الذي يجعل هذه المشكلة جديرة بالحل؟** أو ما الذي يجعل هذه الحاجة تستحق المعالجة؟
قوِّم بتأنٍ. اسأل نفسك، لماذا الآن؟ ما الذي يجعل هذا الموقف موقفاً لا يمكن تجاهله، ولماذا هذا هو الوقت المناسب للعمل؟

3- **ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها في أي عمل تقوم به؟** قبل أن تقترح أي شيء، تحقق أنك تفهم المعايير التي يحكم بها الزبون المرتقب على النجاح. ما الذي يحاول إنجازه؟ ما الذي يحاول تجنبه؟

4- **أي هدف من الأهداف له الأولوية القصوى؟** بعد أن تكون قد تثبت في النتائج المرغوبة لدى الزبون، حدد أيها أكثر أهمية. ثم قدم عرضك بهذا النظام -الأكثر أهمية ثم الأقل- وبهذا، تثبت أنك تفهم كيف تفكر الشركة.

5- **ما هي المنتجات /التطبيقات العملية/ الخدمات التي أستطيع تقديمها والتي ستحل المشكلة أو تلبي الحاجة؟** كما هو معهود، يمكن أن تُحل مشكلة ما بطرق عدة. انظر إلى المقاربات. كلما

كنت مبدعاً في دمج ما عليك تقديمه فيما تعرفه عن حاجات الزبون، كان من الأرجح أن تتمكن من جعل عرضك متميزاً عن البقية.

6- **ما هي النتائج التي يحتمل أن تسفر عنها كل توصية مرتقبة؟** قم بتخمين الرجل المثقف استناداً إلى خبراتك السابقة. هل ستوصل توصياتك الزبون إلى أهم أهدافه؟

7- **بمقارنة النتائج بالنتائج والأهداف المرغوبة للزبون، تسأل أي توصية هي الأفضل؟** انتق الخيار الأفضل للزبون، واستخدم ذلك كأساس لعرضك. قاوم إغراء التوصية بحل يعطيك أعلى هامش ربح (أو فائدة). فكر على المدى الطويل أن تقيم علاقة تحافظ عليها.

2- ركز على النتائج التي يريد الزبون تحقيقها

كيف يقيس الزبون المرتقب النجاح؟ ما نوع النتائج التي يحتاج الزبون المتوقع أن يراها؛ كي تكون منتجاتك وخدماتك مرغوبة؟ بالرغم من أنه من البديهي أن تذكر المشكلة ثم تقدم الحل، مع ذلك تذكر أن الهدف هو التحفيز والتحريض على الحل، وأن المشكلة قد لا يكون فيها ما يكفي من ذلك.

يكتب سانت: «تواجه معظم الأعمال عشرات المشكلات والاحتياجات، ومعظمها لن يتم حله أبداً. لماذا؟ لأن حل المشكلة لا يبدو أنه يستحق الجهد. إنك تحاول إقناع الزبون أن المشكلة التي تتصدى لها هي مشكلة لا بد أن تكون ثابتة هكذا وبهذا الوضع.

3- انصح بحل ما

معظم العروض تهمل هذه الخطوة على نحو لا يصدق. وبدلاً من ذلك، فإنها تصف المنتجات والخدمات دون ربطها باحتياجات الزبون. لا تكن سلبياً أو غير فاعل عندما تقترح حلاً. استخدم عبارات مثل «نوصي، ننصح بـ ...أو نحثكم على...؛ كي توصل فكرتك بطريقة إيجابية قوية. لا بد أن يقتنع الزبون أن العائد سيكون كبيراً.

وتحتاج أيضاً أن تبرهن على أنك قادر على تنفيذ الحل -أنك تستطيع إنجازه في الوقت المحدد وطبقاً للموازنة. لذلك ضمّن اقتراحك أو عرضك مراجع وشهادات أو حالات دراسية؛ ولكن تذكر أن القليل منها يكفي هنا. شهادة أو بينة متألقة واحدة أفضل إقناعاً وأقل ثرثرة.

4- اجعل عرضك بسيطاً

من السهل أن تنسى أن الزبائن ليسوا على اطلاع على عملك كما أنت. لا ترتكب خطأ إرباك القراء أو فقد اهتمامهم، بتشتيت انتباههم بكثير من التفاصيل الفنية أو العبارات الغامضة. اجعل عرضك قصيراً ومقتضباً وواضحاً قدر الإمكان. استخدم الصور التوضيحية وتجنب الاختصارات كلما استطعت. حاول أن تجعل جملك قصيرة. ليكن هدفك 15 إلى 18 كلمة لكل جملة. عندما تصف عمليات معالجة، افعل ذلك بطريقة الخطوة خطوة وعلى نحو بسيط؛ مبرراً جميع النقاط الرئيسة في أثناء ذلك. النموذج الواضح الثخين، والترويسات، والرموز التوضيحية، وترك فراغ بلا لون سيساعدك على توضيح أفكارك. كلما كان عرضك مقروءاً بوضوح، أصبحت فرصك أفضل في أن يصبح الزبون المحتمل زبوناً حقيقياً.

الكتابة الجيدة عندما
يكون الوقت ضيقاً

نيك مورغان

إنهـا الثانيـة صباحاً، الليلة التـي تسبق تقـديم إستراتيجية إنعاش للمبيعـات الهابطـة. لم تـأتِ بشيء طوال هـذه الأسابيـع – حتى الآن. آه، وجدتهـا! إنها نشر العلامـة التجارية، لقد أدركت ذلك فجأة، وغداً ستقف أمام هيئة الإدارة وتقترح – معجون أسنان دال على الذكاء. نعم معجون أسنان دال على الذكاء.

شركـة البرمجيات الصغـيرة ستسـوّق ماركة تجاريـة من معجون أسنـان، يحتـوي على رقاقة صغـيرة توزع معلومات عـن تنظيف أفضل للأسنـان، وتعيـد طلـب المعجـون عندما ينتهـي الأنبوب الحـاوي على المعجون. ستحتاج إلى إنشاء اتفاقيات شراكة مع وال مارت و فيديكس، ولكنـك ستكمل كتابـة التفاصيل فيما بعد. الآن، حـان وقت العمل على كتابـة عرضك، والوقـت قصير لديك، والكتابة لم تكـن أفضل موضوع في نظرك.

إليــك عملية كتابة سريعة تتكون من ثلاث خطوات، ستساعدك على التعبير عن نفسك بوضوح. وإذا وجدت أن لديك وقتاً فيما بعد لإضافة بعض اللمسات، فهذا جيـد، ولكن عندما تكون أهدافـك الرئيسة هي السرعة والوضوح، فإن ذلك يساعد على إنجاز العمل.

أولاً: ضع اقتراحك أو النقطة الرئيسة

تلك النقطة لا بد أن تكون جملة واحدة تعبر عن الفكرة ومزاياها للجمهور المعني. وفي هذه الحالة، قد تكون الفكرة المطروحة على النحو الآتي:

سينعش برنامجنا لنشر علامة تجارية لمعجون أسنان ذكي مبيعات الشركة المتدنية.

لاحظ أن العرض لا يستوعب كامل الفكرة وغناها. إن هذا الطرح لا يذكر اتفاقيات الشراكة مع وول مارت وفيديكس مثلاً، وكذلك لا يشرح مـا هو هذا المعجون الذكـي. لكنه يحدد بالتفصيـل الفائدة التي يتوقع الحضور ومجلس الإدارة سماعها. لاحظ أيضاً أن الفكرة والفائدة منها مرتبطتـان على نحو مباشر، لا على نحو غير مباشر. مثل هذا الوضوح والبساطة هما من أساسيات كتابة الاقتراحات الجيدة.

ثانياً: طور الأفكار الثانوية التي تدعم اقتراحك الذي قدمته

إليك هذه الاحتمالات القليلة:

جميــع مستخدمــي الحواسيب لدينــا يستخدمون معجــون أسنان - لدينا سوق مقيد لمصلحتنا بنسبة دخول 100% إلى هذا السوق.

تَذَكُّر شراءِ معجون أسنان قبل نفاد الأنبوب عمل ممل متعب.

سيحب المستهلكون أنبوب معجون أسنان ناطق.

سيربط زبائننا النفس المنعش بمنظومتنا؛ ولذلك سيرغبون في شراء المزيد من منتجاتنا.

لديك هنا الآن أربع أفكار ثانوية. ولكن ما هو الترتيب الذي يجب أن تضعهم فيه؟ ما هو الرابط الذي سيجمعهم معاً؟

أخيراً، اختر أفضل بناء لمناقشتك

الآن حان وقت اختيار المبدأ التنظيمي الذي سيسمح لك أن تبني مناقشتك بأقوى أسلوب ممكن. إليك أربعة مبادئ تنظيمية يمكنك استخدامها، التي من الأفضل أن تعتمد على طبيعة مناقشتك.

المشكلة / الحل

غالباً ما يكون الأسلوب الأقوى والأسرع لتنظيم مناقشة هو أسلوب المشكلة / الحل ويسهل اتباعه؛ لأنه يتطابق مع عملية التفكير الشائعة. وفي هذه الحالة، واحدة من الأفكار الثانوية هي مشكلة: تذكُّر شراءِ معجون أسنان قبل نفاد الأنبوب عمل ممل متعب.

الأفكار الأخرى ليست مشكلات وليست حلولاً للمشكلة التي نحن بصددها. لذلك عليك أن تتعرف مشكلات أخرى يمكن أن نستفيد من الأفكار الثانوية كحلول لها:

مبيعاتنا تتضاءل

- يمكننا تعزيز مبيعاتنا بنشر علامتنا التجارية لتصل إلى سوق معجون الأسنان المربح؛ لأن جميع مستخدمي الحواسيب يستخدمون أيضاً معجون الأسنان.

يتفاعل الزبائن مع منتجاتنا الحالية فقط عندما يعملون على حواسيبهم الشخصية، نريد لعلامتنا التجارية أن تمس حياتهم الشخصية والمهنية.

- بعد أن يشتري زبائننا معجون الأسنان الذكي، سيربطون برنامجنا بشعور ماتع واثق يعطيهم إياه النَفَسُ المنعشُ، لذلك سيرغبون في شراء المزيد من منتجاتنا.

تَذكر شراءِ معجون الأسنان قبل أن ينفذ الأنبوب متعب وممل.

- معجون الأسنان الذكي سيضمن أن زبائننا سيكون لديهم دائماً معجون أسنان في متناول أيديهم، وهم سيقدرون هذه الوسيلة المريحة.

من الصعب أن نلفت انتباه المستهلكين في سوق تجاري مزدحم عالي التقنية.

- أنبوب ناطق لمعجون أسنان سيلفت انتباههم؛ لأنه جديد ومختلف ومن الناحية التقنية متطور جداً.

السبب / النتيجة

هذا المبدأ التنظيمي قد يكون فاعلاً تماماً، لكن هذه العلاقة التنظيمية بين السبب والنتيجة غير موجودة في الأفكار الفرعية.

ولهذا سيكـون لزاماً إعادة صياغة هذه الأفكار؛ لتقوية الروابط بينها كما في ما يلي:

لدينا قاعـدة معلومات لجميع مستخدمي الحواسيب عندنا. ولأنهم يدركـون أهمية الصحــة السنية الجيدة، سيستخدمــون جميعاً معجون الأسنــان. يواجــه كل واحد منهم التحدي اليومــي في التحقق أن لديهم معجون أسنان في متناول اليد.

إذا استطعنــا معالجــة ذلك التحــدي بأن نجعل مــن السهل عليهم الوصول إلى هــذه الحاجة الصغيرة ولكنها حيويــة، سيكون مستخدمو الحواسيب شاكرين وسيحبون هذا الأنبوب الناطق.

إضافــة إلى ذلــك، سيربطــون مــا بــين النَفسَ المنعش وعلامتنا التجارية. ولذلــك سيكون لديهم تداعيات أفــكار إيجابية توصلهم إلى شراء المزيد من منتجاتنا.

المقارنة/ التباين

استخــدام المقارنــة والتباين هي طريقة جيدة لإبــراز محاسن أحد النمــاذج في الوقــت الذي تظهر فيــه مساوئ النمــوذج الآخر. وفي هذه الحالــة، إنك ستوضــح كيف أن تسويــق معجون الأسنــان الذكي يقدم مزايا أكثر من الفكرة الحالية على طاولتنا: إطلاق حملة بريد إلكتروني باستخدام بيانات مصورة مستأجرة.

مـا هي السمـات التي تشترك فيها هذه الخطـط؟ هذه هي المقارنة وهـي جزء من نقاشك. في هذه الحالة الأمر بسيط: كلاهما يهدف إلى زيادة المبيعات، وهنا ينتهي التشابه. يمكنك أن تبدأ بالطريقة الآتية:

خطـة نشـر العلامـة التجاريـة، وخطـة التوسـع بواسطـة البريد الإلكتروني تشتركان في هدف واحد: إنعاش المبيعات المتضائلة.

والآن، حـان وقـت الانتقال إلى جـزء التباين مـن مناقشتك. وهنا تتنـاول أفـكارك الثانوية واحدة تلـو الأخرى، معتمداً علـى مزاياها في الوقت الذي تثبت فيه قصور الخطة الأخرى.

جميع مستخدمي الحواسيب يستعملون معجون الأسنان، ولدينا سوق خاص بنا هنا، وبنسبة اختراق تصل إلى 100%. عندما نتوجه إلى هذا السـوق، فإننا نمـد يد العون لأناس يعرفوننا ويعرفـون منتجاتنا جيداً. ونحـن لا نتوقع الوصـول إلى هذا المستوى من شهـرة العلامة التجارية وسط قوائـم علامات تجارية مرسلة بالبريـد الإلكتروني المأجور. ومع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الرسائـل التجارية الإلكترونية التي تصل، فإن هذه الخطة قـد تدمر فعلياً مصداقيتنا مع أولئك الذين يعرفونَنا. تذكُّـرُ شـراءِ معجون أسنـان قبل نفـاد الأنبوب عمل متعـب وممل. إن معجون الأسنان الذكي الذي ننتجه لن يضمن لزبائننا فقط عدم نفاده لديهـم، ولكنه سيوفر الوقـت الذي كان عليهم قضـاؤه في الذهاب إلى السـوق لشراء المزيد. يحتمل أن كثيراً مـن الناس الذين يتلقون بريدنا الإلكـتروني سيدركـون أن ذلك هدراً للوقت، ومهمـا جَمّلْنا هذا البريد

بالأجراس والصافرات، فإننا لا نصل إلى الناس بطريقة جديدة؛ هذه التقنيــة مضى زمانها. لكن أنبوب معجــون الأسنان ناطق - تطور تقني جدي- فيه الدعابة والشعور بالحداثة، واحتمال أن يصبح مادة مرموقة بين الناس ومرغوبة جداً. إن المكانة التي تكتسبها من هذا المنتج المبدع سيعزز سمعة عروضنا الأخرى. سيربط الزبائن النفَسَ المنعش والتقانة المتقدمة بمنتجاتنا، وسيرغبون في شراء المزيد منها. وعلى النقيض من ذلك، لن يقدم التسويــق الإلكتروني شيئاً جديداً متميزاً للمستهلك كي يربطــه بمنتجاتنــا. أولئك الذيــن يدركون أن الرسالــة الإلكترونية هي مصدر إزعاج، يمكن أن يصلوا إلى هذا الإدراك لمنتجاتنا.

الترتيب الزمني

المناقشات التي تبنى وفق خطوط الترتيب الزمني يمكن أن تسلط الضــوء علــى الوقت والمعطيات التــي استخدمــت في المشروع. وعلى سبيل المثــال، قامت شركتــك الصغيرة للبرمجيات سابقــاً بتوسيع علامتهــا التجارية، لتشمل منتجات استهلاكية إضافية كالحيوانات الناطقة المحشوة.

يمكــن لعرض الخطــوات المختلفة التــي تمت بها العمليــة، والنتائج التــي أدت إليها بحسب الترتيب الزمني أن يساعد دعواك في أن توسيع العلامــة التجارية لمعجــون الأسنان الذكي هو فكرة جيــدة، وأن القيام بذلــك قد يكــون ذا جدوى، حتى إن نظمت مناقشتــك باستخدام واحد من مبادئ التنظيم الأخرى.

بعد أن ترتب أفكارك الثانوية بإحدى هذه الطرق الأربع، تحتاج إلى إثرائها بالتفاصيل التي تقوي دعواك: استخدم الطرح الرئيس لفكرتك كأداة ضبط ومراجعة -لا تُدْخل شيئاً لا يدعم هذا الطرح الرئيس الذي يجب أن يكوّن الجملة الموضوعية في فقرتك الأولى. أما الأفكار الثانوية، فيجب أن تكون هي الجمل الموضوعية للفقرات الآتية مع بعض التعديلات. كل ما بقي لك أن تفعله هو وضع خاتمة سريعة تعزز الأفكار الرئيسة الكبيرة في إستراتيجيتك، والسعي إلى نيل التزام الجمهور بها.

الوثيقة التي لديك، وبعد أن تكون قد أنهيت هذه العملية، ربما لا تكون ممتازة من ناحية البلاغة والأسلوب، ولكنها واضحة وسليمة من الناحية المنطقية؛ وتلك بداية جيدة.



أفضل مذكرة تكتبها على الإطلاق

هولي ويكس

هناك كثير من النصائح حول تعريف الكتابة التجارية الجيدة، معظمها يتعارض مع بعضه. قراء الكتابة التجارية يريدون نصاً واضحاً، لكن الكتّاب غالباً ما يتشجعون لجعل معلوماتهم ذات مظهر جيد. يريد القراء أن تقدَّم لهم المعلومات ببساطة وعلى نحو مباشر، لكن الكتاب يُدْفعون إلى جعل ما يكتبون بارزاً ومتميزاً.

يريد القراء الوصول إلى آخر سطر بسرعة، لكن الكتاب يُنْتَقدون إذا أهملوا التفاصيل الخلفية التي قد يبحث عنها أحدهم. يصعب متابعة النصائح المتباينة، والوضوح قد يكون أول معيار يسقط. لا لأن تفكير الكاتب غير واضح -وهي مذمة متكررة- أو لأن الكاتب غير صادق فكرياً ويحاول إخفاء الحقيقة وراء لغة ضبابية، ولكن لأن الكاتب يحاول خلط الأفكار المتعارضة للأسلوب والعرض ومستوى التفاصيل.

وفي الحقيقة، توجد طريقة أفضل لصياغة الكتابة التجارية، وهي أن تبدأ من هذه الحقائق الثلاث:

القــراء في عــالم التجارة يسعــون إلى المضمون، حيــث وقتهم ضيق ويبحثون عن الحلول.

أولاً، مــاذا يعني ذلــك في نظر الكتَّاب؟ يجــب أن يخرجوا من اللغة التجارية المثيرة للعواطف والإعجاب. فيما يتعلق بالقراء الذين يهتمون بالمضمــون، تحمل اللغة ببساطــة معلوماتٍ وأفــكاراً والعلاقات بينهما. فاللغــة الجيدة أقرب مــا تكون إلى كبير الخدم الجيــد، تعمل بسلاسة في خدمة القارئ دون الالتفات إليه. ثانياً، التنظيم أمر حاسم. أياً كان التحليــل الذي تقــوم به أو الأعمال التي تدعمها، فــإن مقدار ما يجذب القــراء إلى مذكرتك أو تقريــرك، يعتمد غالباً علــى العرض والترتيب المنطقي للمعلومات والأفكار.

نقطة البداية

يحكــم القــارئ المهتم بالمضمون مــن مقدمتك هل كانــت مذكرتك جديرة بالوقت الذي يمضيه. ومع ذلك، البداية هي المكان الذي يتراخى ويبطئ فيه كثير من الكتاب؛ هذا هو الخطأ. لا بد أن تجيب افتتاحيتك عــن سؤال القارئ: «لمــاذا أقرأ هذه؟». إنك تحتــاج أن تثبت متانة صلة النص المكتوب باهتمام القارئ وفائدته له.

إليــك هــذه المقالة حول نص الكتابــة التجاريــة الكلاسيكية: «مبدأ مينتــو الهرمــي: المنطق في الكتابــة والتفكير وحل المشكلــة»، من تأليف باربارا مينتو، وهي واضحة الفائدة. تقول مينتو:

الأسلوب الصديق للقارئ

كتابة جمل واضحة تهتم بالمضمون، ربما يكون شاقاً على أناس يريدون لكتابتهم أن تجري وتنساب بنعومة. فكر في هذا: السبب في انسياب تهويدات الأطفال (أغاني النوم) هو أنك تحاول أن تجعل الطفل يغط في النوم. الجمل المنسابة أميل إلى أن تكون طويلة وثقيلة وإيقاعية. الجمل المبتورة ليست أفضل منها -كثير منها يمكن أن يشتت الانتباه. يريد القراء الموقف الوسطي- جملاً جادة رشيقة تحمل مضموناً جيداً.

القِصر ليس ميزة في الكتابة التجارية، لكن الإيجاز ميزة. الكتابة التجارية المهتمة بالقارئ شاقة أيضاً على أناس يعتقدون أن العبارات المعقدة تجعلهم أذكى في نظر القارئ. عندما يغوص القارئ المهتم بالمضمون في صياغات عباراتك، فلا تبدو في نظره أنيقاً أو ذكياً؛ تبدو مغروراً ومنشغلاً بذاتك.

ومما يدعو إلى الاستغراب أن لغة أهل المهنة الواحدة، ليست ضارة بالكتابة التجارية الجيدة، إذا كانت تلائم جمهورك الأساسي. استخدام لغة أهل المهنة كالاختصارات هي طريقة محكمة وفاعلة للاتصال بين الخبراء.

لكن هناك ثلاثة مواقف لا يمكنك فيها استخدام هذه اللغة: عندما تكون بلا معنى، أو عندما لا تفهمها أنت، أو عندما يكون قراؤك غير ملمين بها.

إذا كان لديك مستمعون متنوعون وتريد استخدام المصطلحات الفنية؛ لأن مستمعيك الأساسيين يستخدمونها، عندها عرِّف مصطلحك لدى استعماله المرة الأولى. أما فيما يخص تقريراً طويلاً، ففكر في إضافة مرادف تفسيري للعبارات العسيرة.

المقدمة الفاعلة تخبر بخفة ورشاقة عن الحدث الذي يدور حول أربعة عناصر:

1- الموقف: وصف سريع أولي للموقف التجاري الحالي يهدف إلى تثبيت القارئ.

2- العلة (العقدة): مشكلة تشوش الموقف – الحدث الذي ترويه. وهو سبب كتابتك المذكرة أو التقرير.

3- السؤال: قد يكون: «ماذا يجب أن نفعل؟» أو «كيف يمكننا أن نعمل؟» أو «ما هو العيب في ما حاولنا القيام به؟» لا يجب بالضرورة أن يكون السؤال معلناً، فقد يكون ضمنياً.

4- الجواب: ردك على السؤال وحلك العقدة. الترتيب الذي تظهر فيه هذه العناصر يمكن أن يتغير. وإليك مثالين:

الموقف – العقدة – الحل

(السؤال «ماذا يجب أن نفعل؟» سؤال ضمني).

ازدادت شعبة الوساطة على مدى ربع القرن الماضي، حيث سعى الناس إلى وسائل بديلة لحل النزاعات لا ينتج عنها كلفة مقاضاة

عالية أو معالجـة عدائية. لكن القلق يزداد حيث إن هناك مستويات متفاوتـة في تدريـب الوسطاء، ولهذا فـإن نوعيـة الوساطة لا يمكن التنبؤ بها.

أقترح أن نستخدم مكانة مؤسستنا لنكون في طليعة حركة تجعل معايير ممارسة الوساطة معايير احترافية، بحيث يحصل الوسطاء على إعداد عالي الجـودة ومنتظم في كل ولايـة، وسيكون لدى الأفـراد والمجتمعات الأهلية المحلية الذين يطلبون الوساطة ثقةٌ في كفاءة الوسطاء.

السؤال - الموقف - العقدة - الحل

مـاذا نستطيـع أن نعمل لنجعل الوساطة احترافـاً، بحيث لا نفقد قـوة الدفع التـي اكتسبناها على مـدى نصف قـرن؟ في المقام الأول لجأ الأفـراد والمجتمعات المحلية إلى الوساطـة؛ لتجنب النفقة ونزاع التقاضـي. لكن الزيادة في عدد الوسطاء مع تفاوت مستوى التدريب، يجعـل من نوعية الوساطـة أمراً لا يمكن التنبؤ بـه ويسبب الاستياء. أقـترح أن نستخـدم مكانـة مؤسستنـا لتقـود حركة لإنشـاء معايير لممارسـة الوساطة، بحيـث يحصل الوسطاء علـى تدريب عالٍ حيثما كانـوا يعيشـون، وبذلك يمكن للأفـراد والمجتمعات الأهليـة أن تكون لديهم الثقة في مؤهلات الوسطاء.

لاحـظ أن تغيير ترتيب العناصر مـا زال يرضي القارئ فيما يتعلق بالمقدمـة. لكنه يغير اللهجـة والجو العام مع المثـال الثاني الذي يبدو أكثر حزماً.

بناء الهرم

الآن، حـان الوقـت لتتقدم بقضيتك التي تدافـع عنها. لدى مينتو توصيتان: أولاً، ابتعـد مبدئياً عن الجمل، وارسم مخططاً للمعطيات والحجـج التي لديك كجزئيـات معلوماتية صغيرة يمكـن استيعابها. ثانيـاً، اجمع جزئيـات المعلومات وعلقهـا على نحو هـرم مبتدئاً من الأعلـى إلى الأسفـل. فالمعلومـات في أسفـل الهرم تطـور الأفكار أو النقاط في الأعلى وتدعمها. تسير المناقشة أفقياً عبر الجزئيات على المستوى الخاص بهـا، وتدعم دائماً الجزئية المرتبطة بها في المستوى الأعلى. ربما تفكيرك من الأسفل إلى الأعلى في الهرم، إلا أن كتابتك ستسير من الأعلى إلى الأسفل.

لنقل إنك التحقت أخيراً بشركة متوسطة الحجم لتصنيع الأغذية. أنت مكلـف كنائب لرئيس التطوير التجـاري أن تتعرف أسواقاً جديدة وتولي مسؤولية إيجاد منتجات لهذه الأسواق.

توقـف نمو المبيعـات في خط الإنتاج الرئيس للشركـة، وهو الأطعمة المجمـدة، وأصبـح السـوق كاسداً على مـدى ثلاث سنـوات متواصلة. وكذلـك تعرفت سوقاً واعـدة جديدة: الأسر العاملة بـين الأعمار 35 و 55 لديهـم أذواق رفيعـة، ويبتعـدون عن الأطعمة المحفوظـة والمكونات الاصطناعية،تريـد أن تقنع اللجنة التنفيذيـة في شركتك بإيجاد سوق مجمدة بنَفَس أوروبي لذوي الدخل العالي.

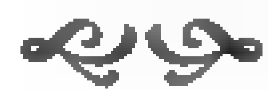
بعض الأفكار النهائية

- في مقدمة كل قسم ضع النقاط القيمة والتي لها ثِقَل. يحب القراء الأسلوب الصحفي - حتى إن كان الحدث يحزن قلوب الملايين. الصحفيون يتخلون عن هذا الأسلوب في العنوان الرئيس، ولكنهم يريدون أن يسيروا مع القارئ يداً بيد في أثناء أفكارهم ومناقشاتهم حتى الخاتمة والنتيجة. يكره القراء ذلك، باستثناء قصص الجرائم البوليسية.

- استخدم الحكم الذي يتوجه نحو القارئ لتحديد المستوى المناسب للتفاصيل. يفتخر كثير من الكتَّاب المغالين في الوصف بشموليتهم، في حين يهنئ المقلون أنفسهم على كتاباتهم المختصرة المثيرة للإعجاب. وكلا النوعين يسيء للقراء؛ وبهذا يسيئون لأنفسهم. المغالون في الشرح يجازفون بخسارة القراء في خضم التفاصيل، في حين قد يعطي المقلون انطباعاً أنهم مفكرون سطحيون. من وجهة نظر القارئ: الكامل أو الشامل تعني الوافي لكل شيء، والمختصر تعني القليل والقصير، فالهدف لا بد أن يكون الإيجاز الذي يعني أن يكون النص محكماً قدر الإمكان ولكنه تام.

- نقح وفقاً للمبدأ القائل: ليس هناك قالب أو معيار ثابت. كتَّاب عالم التجارة يطلبون الجمل المقولبة، ولكن النموذج أو القالب يشوه المذكرة أو التقرير الذي يتوجه نحو القارئ، ويهتم بالمضمون.

مبادئ التنظيم الجيد: افتتاحيات سريعة مركزة، المهم والقيّم في مقدمة كل قسم، مستوى من التفاصيل أحسِن تقديره، الهيكل الهرمي كما وصفته الكاتبة مينتو -كل ما سبق يقدم لك خدمة أفضل من أن تلوي محتوى مذكرتك أو تقريرك ليتلاءم مع قالب عام غير مضمون. سيساعدك التنقيح وفقاً للمبدأ أكثر من النصيحة القديمة: «ضع المذكرة جانباً مدة 48 ساعة وعد إليها». تلك نظرة فاعلة كي تعطيك نظرة جديدة إلى ما كتبت، ولكن متى كانت آخر مرة استطعت أن تدخر فيها 48 ساعة من وقتك؟



العثور على اللهجة والأسلوب المناسبين

عندما تختار اللهجة والأسلوب المناسبين للاتصال التجاري، تصبح الوثيقة هذه أكثر فاعلية. المختارات في هذا القسم تقدم النصيحة لضمان أفضل تلاؤم ممكن. ستتعرف الصفتين اللتين تحددان اللهجة: مستوى الحيوية في النص ودرجة التقيد بالشكليات والعرف. وتجد مقترحات لضبط هاتين الصفتين؛ كي تجد اللهجة الصحيحة للنص الذي بين يديك. وستجد أيضاً مقترحات لاستخدام الأسلوب؛ كي ترتبط عاطفياً مع قرائك، وتحقق الأسلوب الواضح المؤثر، وتكيِّف أسلوبك مع نوع النص الذي تكتبه.

أوجد اللهجة الملائمة لكتابتك التجارية

ريتشارد بيرك

يعـاني كثير من الكتـاب انتقاءَ الكلمات والإعـراب وتركيب النص. لكـن وضع الكلمات على الورق لا يعنـي أن الكتابة قد أنجزت. انسجام جو النص ولهجته مع المناسبة التي يُكتب لأجلها (الحضور) هي واحدة مـن أهم خطـوات الكتابـة. اللهجة والجـو العام للنص مـن الصفات التـي يصعب الإمساك بها، وهي تحـدد هل تنفِّر أو تجذب القراء، وهل الحضـور يضحكون معك أم عليك، وهي تحدد أيضاً هل تعطي انطباعاً أنـك فظ أم عـرّاف عاقل. رسم معـالم حل مبني علـى العقلانية فيما يتعلق بمشكلة معقدة لا يجذب القراء إلى طريقة تفكيرك، ما لم ترتبط الكتابـة بهم على نحو عميق. وتـترك اللهجة غير الملائمة القراء بحالة عقليـة سيئـة فيما بعد. فاللهجـة المناسبة تسمح للقـارئ أن يركز على المضمون على نحو هادئ.

لدى معظم رجال الأعمـال الناجحين إحساس شديد بما هو ملائم عندمـا يتحدثون مع الآخرين. لكن كثيرين يفشلون في تطبيق ذلك على

كتابتهـم – البريد الإلكتروني، الرسائل، المذكرات ، العروض. غالباً ما تكـون كتابتهم قاسية ورسميــة أو على سجيتها وعاميــة. كذلك تصدر عنهـم نصوص مثاليــة في التفاؤل تخص مواقف تحتــاج إلى مزيد من الرزانــة، أو خطــرة تستدعي مزيداً من الحيويــة. وفيما يخص اللهجة المناسبة لكل موقف، فإنك تحتاج إلى مراقبة دقيقة لخاصيتين– مستوى الحيوية، ودرجة التمسك بالشكليات والعرف.

أنــت تقيس الحيوية التي يحملها النص بالسؤال: «ما مدى الفتور أو الحرارة التي يجب أن تكون فيها هذه المذكرة؟». إن الدرجات القصوى لميــزان الحرارة الكتابي يكشف مــدى الخيارات المتوافــرة. إليك أمثلة على كلتا الدرجتين المتناقضتين.

السـاخنــة: يعــرف أي شخصــ، لم يدفــن رأسه في الرمــال أخيراً، المشــكلات الكبيرة التي لدينا في السوق التجاري. تصيبنا جماعات مــن المنافســين المدربين جيداً بجــروح مميتة وهــي تستهدف المواد الأضعــف في خــط إنتاجنا. ونتيجة لذلك، فإننــا نستنزف مواردنا. كيــف نوقــف النزيف؟ نتخلى عــن أضعف منتجاتنــا ونحول طاقتنا إلى المنتجــات الأقــوى. وهــذا يعني أنــه علينا وبسرعــة وضع خطة تسويــق؛ كي نوضــح جيداً مزايا منتجاتنا للجمهــور. علينا أن نقدح زناد تفكيرنا بأسرع ما يمكن لنخرج بإستراتيجية فاعلة. إذا تعثرنا بهذا، فإننا سنقف جميعاً في صف العاطلين عن العمل.

الفاتــر: في هذا الوقــت، ربما يكــون معظمنا على علــم بالتحديات الحاسمــة التي نواجهها في السوق. يقتطــع المنافسون في السوق من

حصتنــا ويقللون مــن عائداتنا. الحـل الوحيد قد يكـون الاستغناء عــن بعض منتجاتنا الأقل نجاحاً، بحيــث نركز على الأكثر نجاحاً. وللقيام بذلك، علينا أن نجعل جهود التسويق أكثر فاعلية وسلاسة؛ كــي نوصـل إلى المستهلـك شيئاً ذا قيمــة. وهذا يتطلـب التخطيط لــدورات تطوير إستراتيجية فاعلــة. أقترح أن نتقــدم بكل السرعة المتأنيــة؛ لكي نطور أسلوباً قابلاً للحياة. إن نتائج الفشل في التحرك بسرعة وبوضوح، يمكن أن تكون مؤلمة حقاً.

وبالرغــم من أن هذين النصين يحمــلان المضمون والمقصد نفسه - حث القارئ على العمل - إلا أنهما يختلفان على نحو كبير في اللهجة. النص الساخن يلجأ إلى المبالغة (صورة النعامة)، والصفات القوية (مميت)، والاستعارات القتالية؛ كي يعبر عن حالة الاستعجال. بالإضافة إلى أفعال قوية وصور واضحة أحياناً وجارحة كي يثير القارئ.

النصــ الفاتــر أقل إفزاعاً، وبهــذا فإن صفة الاستعجــال تكون أقل وضوحــاً. إنــه يعتمد أكثر على القــارئ؛ كي يتبين خطــورة الموقف عبر قراءة ما بين السطور قليلاً.

في الوقــت الــذي كان فيــه النص الساخــن نداءً تحذيريــاً للتحرك والعمل، فإن النص الفاتر ربما لن يحدث ذعراً؛ لأنه يبتعد عن الانفعال والإثارة العاطفية. الخاصيــة الثانية التي يجب أن نقيسها هي الالتزام بالشكليــات. كما هــو الحال بالنظر إلى مستوى الحيويــة، فإن الالتزام على نحو المذكرة يعتمد على المناسبة وميول المتلقي وشخصية الشركة.

أنت بحاجة إلى أن تعرف ما هو المناسب للموقف. في شركة تأمين موقرة مثلاً، من الأفضل أن تبقى دائماً ضمن المجال الرسمي. وعلى النقيض من ذلك، إذا كانت شركة تصنع ألواح التزلج على الثلج، فإن هذا النوع من التمسك بالرسميات قد يسبب الاستهزاء، ويرسل مذكرتك إلى ملف غير محدد، وتدور في حلقة مفرغة.

بعض الأمثلة:

نص غير رسمي: لقد استلمتم التقرير بتاريخ 14/1 حول ما سأقوله: مبيعاتنا بدأ يُشتم منها رائحة كريهة. منافسونا يؤذوننا بطريقة خطرة، وهم يسحبون النقود من جيبي ومن جيوبكم. الطريقة الوحيدة للخروج من هذه الورطة (اللخبطة) قد يكون برمي المواد الخاسرة من منتجاتنا، واستخلاص الرابح منها. سنكون من الماضي ما لم نعمل على تزييت الأدوات التسويقية، ونقنع الجمهور أن استخدام منتجاتنا سيحدث في حياتهم لحظات من النشاط والفرح الغامرين. علينا ابتداع الأفكار بأسرع ما يمكن لنخرج بخطة مدهشة. إذا لم تفعل ذلك، فسنسأل جميعاً: «تريد السمك المقلي مع هذا؟» (كما يقول الباعة في الطرقات).

نص رسمي: قصيرو النظر فقط، هم الذين ربما لا يدركون موقفنا السيئ فيما يخص حصتنا في السوق.

وصلت أرقام مبيعاتنا إلى الحضيض، ومنافسونا ينتصرون علينا، مما يضر كثيراً بمواردنا المالية. الحل الوحيد ربما، هو أن نتخلى عن

أقل معروضاتنا ربحاً، ونركز اهتمامنا على أكثر المنتجات نجاحاً. إن برنامج تسويق حسن الإعداد يخصص لتقوية الطلب الاستهلاكي، هو شيء حاسم ومهم.

إذا فشلنا في استنباط مثل هذه الإستراتيجية، فإن هذا سيجعل من كل مخاوفنا الأخرى قضية لا قيمة لها مقارنة بما سيحدث.

النص غير الرسمي تسيطر عليه التعابير العامية اليومية. وعوضاً من الاستعارات البلاغية الأكثر رفعة، يستخدم لغة العامة والثقافة الشعبية، التي بعد ثلاثين سنة من الآن سيصعب على القراء فهم معناها. أما الآن، فهذه اللهجة في التعبير يمكن أن تتصل بأنواع محددة من المستمعين.

على النقيض من ذلك، النص الرسمي لا يسعى إلى مثل تلك العلاقة الشخصية، ويتجنب اللغة العامية. إنه يبعد الكاتب عن جمهوره. وفي الوقت الذي يرى بعض القراء أن هذه اللهجة فيها كياسة وتلطف، يعدها الآخرون لسياق تجاري محدد. ستجد من نواح كثيرة أن القرارات المتعلقة بالشكليات والحيوية تتداخل، وموضوعات الكتابة غير الرسمية تميل إلى كونها ساخنة أو دافئة على الأقل، وليس دائماً.

الكتابة الرسمية كما هو معهود فاترة، لكنها يمكن أن تتضمن عناصر فيها دفء أحياناً، مثل الاستعارات والجمل القصيرة التي تحمل معنى العمل القوي.

نـــادراً ما يتحقق، حتى عند الكتاب المحترفين، الجو العام الملائم أو اللهجة الملائمة في المسودة الأولى.

يحتـــاج الأمر إلى إحساس رفيع وشحذ متأنٍ للمهارات، حتى في تلك الحالة قـد لا تضمن أنك عثرت على اللهجة المناسبة. للتوثق من ذلك، اطلـب من بعض من تثق بحكمهم أن يختـبروا النص قراءةً، وانظر في رد فعلهـم. هل يعتقـدون أن النص فيه من الحيوية أو المبالغة أكثر مما يجب، فيما يخص الجمهور والمناسبة؟ أو هل هو جامد أكثر مما يجب؟ وفي المقابـل، هـل يعتقدون أن الكتابـة بعيدة جداً عن القـارئ، أم فيها كثير من رفع الكلفة كما يقال؟ ما هي الكلمات أو العبارات التي تُغْضب؟ كيف يمكن تغييرها لتؤدي الغرض المطلوب الآن؟ ليس استخدام القراء الفاحصـين علمـاً يتطلب كثيراً من الـذكاء، ولكن أولئـك الراغبين في تجشم هذا العناء ينتجـون نصوصاً أكثر فاعلية على الدوام. وقد يبدو استخدام القراء الفاحصين عناءً كبيراً، لكن هذه الممارسة، عند الكتّاب الملتزمـين بإنتاج كلام فاعل له تأثير في النفـس، تكون من جانبهم أقل استهلاكاً للوقت من الاستمرار في العناء منفرداً وبلا جدوى. ويستطيع القراء الفاحصون المساعدة على إرشادك؛ كي ترجع إلى جادة الصواب قبـل أن تتوه. إضافة إلى ذلك، من المفيد المشاركة في عناء الكتابة. وفي الختـام، تبقى الكتابة ممارسة فرديـة، وأنت المسؤول أخيراً عن تطوير المحتوى الملائم، إضافة إلى العثور على اللهجة المناسبة.

الاتصال كأداة تغيير

ستيفر روبينز

عرف تيم والاس أن لديه مشكلة: كان المستهلكون يتذمرون من عملية تسليم المنتجات المصنعة بحسب طلبهم، وكانوا أيضاً غير مسرورين من هيئـة الموظفين لأنها لا تتجاوب معهـم. وقد عرف أن الحاجة تدعو إلى تغيـير كبير، ولكنه لم يكن واثقاً هل يجب البـدء بكتابة مذكرة غاضبة أخـرى. إذن، عوضـاً مـن ذلك قرر والاس مـع أحد الزبائـن هؤلاء أن يجري تصويره على شريـط ليصف تجربته مع الشركة، وإحباطاته في طلب تغييرات.

وأخـيراً، تم عرض الشريط ومدته 15 دقيقـة على 400 موظف من المصنـع في سلسلـة من تجمعـات صغيرة. يروي دالاس مـا حدث: «قلة منهـم تكلمـوا فعلياً، وقلة كانـوا بحالة دفاع عن النفسـ. ومثلهم كانوا يقولون: لا بد أن نفعل شيئاً حيال ذلك. لا بد أن نفعل شيئاً».

أصبـح شريط الفيديو هذا مادة محفـزة ومسرعة للعمل، ركزت اهتمـام عمال المصنع والمديرين على مشكلة لم يتمكن أحد من حلها

لسنوات؛ بحسب قول والاس. ولكن الشريط المحصور كان توضيحياً كلاسيكياً لأهمية الاتصال في مبادرة التغيير، وهو عنصر أساسي يتم التغاضي عنه غالباً عندما يحاول القادة تغيير المؤسسة؛ بحسب قول الخبراء.

يقول دان إس. كوهين، الذي جمع قصص والاس وقادة تغيير ناجحين آخرين، بالتعاون مع المؤلف جون بي كوتر، في كتابهما «قلب التغيير»، يقول: «التغيير والاتصال يسيران يداً بيد، ومع ذلك غالباً ما كنت أسمع قادة يشتكون، قلت إن هذا ما نفعله، ثم لا يحدث شيء».

«في النهاية، إنه الاتصال والعاطفة – قدرة الموظفين على الاستجابة على المستوى الشخصي– هما اللذان يساندان الاستعجال بالتغيير، ولا بد من إعادة شحنهما مرة تلو المرة. التغيير ليس سباقاً مسافة 50 ياردة، إنه سباق طويل (ماراثون)».

يقول كوهين وخبراء آخرين: إن إيصال هذه الحاجة والاستعجال هو أمر حاسم لجميع الناس خلف تغيير مقترح. التوجيهات والمذكرات من الأعلى ليست كافية: تدعو الحاجة إلى رسائل واضحة مدعومة بأمثلة ملموسة؛ كي يركز الموظفون ويحشدوا جهودهم وراء هذا العمل. الرسل المناسبون لا بد أن يكونوا في مقدمة الصفوف، يدعمون الأفكار ويوفرون حلقة الربط الرئيسة في مجموعة الأشخاص التي تقدم المعلومات. معظم جهود التغيير تنقل معلومات عن التغيير المرغوب، ولكن هنا تقف معظم الاتصالات. فالمديرون الذين يرغبون في صنع تغيير دائم

في مؤسسة ما، يحتاجون إلى إقامة تخاطب دائم مع الأشخاص الذين بإمكانهم تقديم المعلومات اليومية عمّا ينجح وما لا ينجح.

لتكن المعلومات مرئية

«للمؤسسات أنظمة منيعة متعددة وجيدة التطوير، تهدف إلى المحافظة على الوضع الراهن»؛ كما يكتب بيتر سينغ، وآخرون في كتابهم «رقصة التغيير». لذلك على القادة الذين يريدون إطلاق مبادرة مستمرة، أن يفهموا أولاً «كيف أن التغيير المهم يبدأ محلياً دائماً وعلى نحو ثابت، وكيف أنه ينمو مع مرور الوقت»؛ كما يقولون.

لهذا السبب، كان عرض الشريط المرئي، لهذا الزبون غير المسرور الذي يشتكي من المنتجات والخدمات، على مجموعات صغيرة من الموظفين، له تأثير أكبر كثيراً من مذكرة تصدر عن رئيس الهيئة التنفيذية تلخص الحاجة إلى علاقات أفضل بالزبائن.

لم يطّلع الموظفون على أثر الفشل في معالجة الموقف فحسب، ولكنهم تمكنوا مباشرة من البدء في الحديث عن أفكارهم الخاصة، فيما يتعلق بالتغييرات التي يمكنهم القيام بها للتعامل مع المشكلة.

وبالمثل، يستشهد سينغ وآخرون بقصة مبادرة صيانة لمصنع على مستوى الأمة، أطلقتها شركة كيميائية بكثير من التهليل والتزمير، ثم توقفت هذه المبادرة بعد أن حققت بداية نتائج قوية. احتفل فريق الإدارة بنجاح برنامجهم الرائد بإقامة حفلة، وقد أصدروا كتيباً يصف

الإستراتيجية الجديدة، لدى ثقتهم أن الآخرين في الشركة يريدون أن يتعلموا من خبرتهم.

ومع ذلك، حتى بعد أن توسع هذا البرنامج ليصل إلى عدة مصانع أخرى، فقد فشل البرنامج لحظة انتقال أول المتدربين ومغادرته.

عندما أعاد الفريق تجميع نفسه واختار تضييق بؤرة اهتمامه، ركزوا على المضخات التي هي عرضة للمشكلات، وهي مع ذلك حاسمة في كفاءة الإنتاج الكلي. وقاموا بعزل أسوأ عشر مضخات. هذا الجهد المركز توسع ليضم ثلاثة عشر موقعاً مختلفاً. وبالرغم من أن بعض المصانع ما تزال ترفض التغيير، إلا أن البرامج التي ترسخت شجعت فريق الإدارة على توسيع الجهد؛ للتصدي لتحديات صيانة أوسع وعمليات إصلاح شامل للمصنع. فاستنتج الفريق أن البدء بالصورة الصغيرة للتغيير كان هو الأفضل.

وأيضاً في مثال آخر، يصف كوهين وكوثر مديرَ مشتريات كان يحاول تخفيض التكاليف دون كثير من النجاح. لذلك، جمع بهدوء أنواعاً من قفازات عمالية، اشتُريت جميعاً بأسعار مختلفة على نحو مدهش من باعة مختلفين، من قبل مديرين في أرجاء البلد.

وضع القفازات على نحو كومة على الطاولة – كاشفاً عن كثير من التشابه. ودعا مديريه للدخول؛ وبسرعة فهموا المشكلة. هذه «الصورة المستحضرة»، كما يسميها كوهين وكوثر، تقدم نوعاً من المواجهة المثيرة والمفاجئة مع الحقائق، يمكنها إقناع الموظفين بالحاجة إلى التغيير بعض الموانع العاطفية التي تساند الوضع الراهن وإزالتِها.

**الاتصال يجب أن يكون طريقاً
ذا اتجاهين من لحظة
إعلان مبادرة التغيير.**

دور الإدارة المحوري

في كتابه بعنوان «قادة التغيير الحقيقي» يقول جون آر. راتزن باخ: إن الموقع الذي غالباً ما تتجاهله المخططات التنظيمية -المدير الوسط- قد يكون حاسماً لمبادرة التغيير. ويقول أيضاً: إن المديرين ذوي المراتب الوسطى يلعبون دوراً على درجة عالية من الأهمية؛ لأنهم هم المسؤولون مباشرة عن تحسين الأداء عبر الأشخاص في الشركة. وهؤلاء المديرون هم الأكثر التصاقاً بمخاوف الموظفين، وهم الذين يثبتون على نحو يومي إيمان الشركة بجهد التغيير.

دون هذا الإثبات، يمكن للموظفين الساخرين أن لا يكترثوا بآخر الإعلانات من مكتب رئيس الهيئة التنفيذية. وقد أصبح تجاهل توجيهات التغيير فناً في أحد المصانع، حتى إن الموظفين استخدموا الاختصار AFP -برنامج جميل آخر Another Fine Program- لوصف مبادرات التغيير. «كثير من القادة لا يفكرون في المضامين طوال هذه العملية»؛ كما يقول كوهين. «لذلك عندما تسمع أنت وأنا عن التغيير المرة الأولى في بعض إعلانات الشركة، فلا أحد يسأل: ماذا يعني هذا لي ولعملي؟ وفي هذا المعنى، هل رئيس الهيئة التنفيذية هو الأكثر مصداقية؟

المديـرون في الموقع المتوسط هم المفتاح لإيصـال التغيير؛ لأنهم هم الأشخاص الذين ينظر إليهم موظفوهم أولاً ليروا هل هناك قبول حقيقي للفكرة. ويقول كوهين: «لا يدرك كثير من القادة أنه دون المديرين في الموقع الوسط خلف فكرة التغيير، فإن كثيراً من الناس يعتقدون «لست مضطراً إلى لتغيير. لن يحدث التغيير على أي حال». ويتابع كوهين قائلاً: «في معظم الحالات تقول المرتبة الأدنى: اترك هذا الأمر، إذا لم يخبرني مديري بأهمية ذلك، فلن يحدث شيء».

ولأن المديرين في المراكز المتوسطة يشغلون هذا الدور المركزي، فإن تجزئة خطة نقل الفكرة تبقى من أركان مبادرة التغيير؛ كي يكون هؤلاء المديرون الهدف الأول بعقد جلسات صغيرة معهم. لكن كن مستعداً: هؤلاء المديرون سيكونون تواقين إلى طرح أسئلة والحصول على تفاصيل حول تعاريف العمل، وإعادة الهيكلة، والتعويض والسياسات الجديدة؛ لأنهم يعرفون أنهم سيسمعون شكاوى ومخاوف موظفي وحداتهم.

إيجاد حلقة التغذية الراجعة [عائد المعلومات]

لا تنس أن الاتصال هو طريق ذو اتجاهين منذ لحظة إعلان مبادرة التغيير. عندما يساعد الناس في وضع تصميم عمليات جديدة، فإنه يُرجّح أن يستخدموا هذه العمليات. وكلما أسهم الناس في الإجابة عن أسئلة تتعلق بكيفية العمل، ازدادت إسهاماتهم في طريقة القيام بهذا العمل. وقد أجرى كوهين في شركة طائرات دراسة استطلاعية، حيث

كان الرئيس التنفيذي الجديد واثقاً بالحاجة إلى التغيير في طريقة معالجة مشكلات الإنتاج بسرعة ووضوح.

لخص المشكلة بخطوطها العريضة للإدارة العليا، وكذلك حدد ما كان يلزم أن يحدث في الاجتماعات. وكي يصل إلى موظفي الخطوط الأمامية، قام المدير الجديد بقضاء وقت يتجول في المصنع للحديث مع الموظفين حول هذا العمل.

وبدل أن يدعوهم إلى قاعة الاجتماع، وجد أن، حجرة التدخين مثلاً، تلتقي فيها المجموعات. عادة ما كان يبدأ بسؤال العمال عن الشركة والمشكلات التي واجهوها، ثم يطلب منهم النصيحة فيما يخص مشكلات الإنتاج التي تهدد بإغلاق المصنع.

أوجدت الجولة الأسبوعية نوعاً من برنامج تلقائي لمعلومات ترد إلى الإدارة: عندما تم تنفيذ الأفكار الجديدة والخطوات، رجع الرئيس التنفيذي في أيام قليلة ليتحدث إلى العمال عن التغييرات وردود أفعالهم واقتراحاتهم؛ لضبط العملية وملاءمتها.

في شركة أخرى، أنشأ الرئيس التنفيذي برنامجاً للتقرير الأسبوعي، حيث يجمع رؤساء الوحدات أسئلة ومشكلات تواجه مبادرة التغيير. ووفقاً لـ كوهين، سمح هذا البرنامج باستخدام اجتماعات على نطاق الشركة كلها؛ لمواجهة القضايا وجهاً لوجه، وقياس نوع التضليل الذي يرد حول التغيير في الوقت الذي يبدأ التغيير الإيجابي بالظهور. ومن الأهمية

أيضــاً أن نتذكــر أن حلقة عائد المعلومات أو التغذيــة الراجعة يمكن أن تكون طريقة جيدة للاحتفال بالنجاحات الكبيرة منها والصغيرة.

إذا لم يلاحــظ الناس الفرق الحاصــل، فوضّحه لهم. اختر قرارات علــى مستوى عــالٍ ولافت توصــل الرسالة إلى كل مواقــع الشركة. كلما تباينت الطرق الجديدة مع القديمة أكثر، كانت الرسالة أقوى.

قراءات إضافية

Real Change Leaders by Jon R. Katzenbach and the RCL Team (1997, Three Rivers Press)

The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations by John P. Kotter and Dan S. Cohen (2002, Harvard Business School Press)

The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations by Peter Senge et al. (1999, Currency Doubleday)



القافية والعقل

ماذا على الشعر أن يقول لكتّاب عالم التجارة؟

سوزان جي. باركر

عندما بدأ مايكل هنري إدارة حلقات الدراسة الشعرية، توقع أن يرى أقل من عشرين شخصاً أو نحو ذلك يحضرون جلساته في حلقة الدراسة للكتاب، في لايت هاوس في دنفر.

ولدهشه، فقد كان معظم الطلاب في منتصف الأربعينيات، وكانوا محامين، وأطباء، ومديرين مساعدين. ولدهش الطلاب، اتضح أن حلقات الدراسة هذه كانت لتحسين الاتصال والتواصل الكتابي في العمل.

تقول سوزان بوك هوف، المديرة السابقة لتقانة المعلومات في شركة تصنيع طبية: «كتابة الشعر قد حسنت من كتابتي التجارية». وتقول إنها اشتركت في تلك الجلسات في لايت هاوس؛ كي تعمل شيئاً مبدعاً. إنها تساعدك على فهم ما يحصل عليه الناس من كتابتك. إنني الآن أكثر قدرة كثيراً على التركيز على الهدف الكلي لاتصالي، بدل أن أغوص في تفاصيل لا يفهمها أحد».

المعرفة القابلة للتحويل

يمكـن لمعرفـة الشعر أن يكون لهـا عدد من المنافـع للكتاب في عالم التجـارة؛ بدءاً من تعلم استخـدام الاستعارات المناسبـة اللغوية، حتى تنظيـم عرض يتمتع بالحـد الأقصى مـن التأثير. وذلـك لأن التركيز والمعرفـة اللذين تحتاجهما لكتابة الشعـر على نحو جيد، يمكن بسهولة أن نحولهمـا لتحسـين أي مشـروع كتابـي؛ بحسـب قول هـنري، المدير المساعد في لايت هاوس.

«يتعلـم الطلاب الاهتمام والتركيز في قصيـدة شعر باستخدام لغة سوية واضحة، والأفعال فيها حيوية، ويقولون: «انتظر، يمكنني استخدام ذلك في مذكرة».

إحدى مزايا دراسة الشعر وكتابته هي أنها تساعد المديرين التنفيذيين على التعبير عن أفكار معقدة بكلمات بسيطة.

التمكن من أنماط معينة في الشعر قد تكون معرفة مفيدة في الكتابة التجاريـة. يُكتَب الشعر غالباً بأنماط معينـة، وفيها القصيدة اليابانية المؤلفـة مـن سبعة عشر مقطعـاً مقسمة إلى ثلاثة أسطـر، والسداسية الإيطاليـة، ثـم القصيـدة الغنائيـة الإيطاليـة المؤلفة مـن أربعة عشر سطراً التي تتطلب سهولة اللغة وإيجاز التعبير. وبالمثل، تتبع الاتصالات

التجارية أنماطاً متميزة، مثل كتابة الصفحات الكبيرة التجارية على النمط المحاسبي، والتقارير والمذكرات؛ هذا ما توضحه ماري بينارد، وهي أستاذة اللغة الإنكليزية في كلية بايسون، وتدرس طلاب الماجستير والمديرين التنفيذيين في عالم التجارة كتابة الشعر.

تقول بينارد: «فيما يتعلق ببعض المديرين التنفيذيين، فإن الخوف من إنشاء قصيدة شعر يقل عند استخدام نمط محدد من القصائد. وتوجد كثير من القواعد الناظمة في كتابة الشعر بالأنماط المحددة. وفيما يتعلق ببعضهم، إنها مرحلة تغيير مريحة؛ لأنهم معتادون على العمل بتلك الطريقة».

إيصال الأفكار المعقدة

ميزة أخرى لكتابة الشعر ودراسته هي أنها تساعد المديرين التنفيذيين على شحذ قدراتهم؛ للتعبير عن أفكار معقدة بكلمات بسيطة. وفي مسرحية روميو وجوليت، تقول جوليت: «ماذا يوجد في هذا الاسم؟ ذلك الذي نسميه وردة/ أي كلمة أخرى يمكن أن تفوح منها رائحة بتلك الحلاوة نفسها!». في هذه الكلمات يبين هنري الفكرة المجردة لتسمية الأشياء بأسلوب ماتع حسي.

ساعدت الدروسُ التي تعلمتها بوك هوف من ممارسة صنعة الشعر، في عملها كمستشارة. لقد وضعت أخيراً كتيباً عن قوة المبيعات شرحت فيه برنامجاً جديداً للحاسوب.

لنكف عن استخدام عبارات: تحمل المسؤولية؛ التفكير خارج إطار الدعم والتأثير. اعمل على إيجاد طريقة جديدة لتوضيح فكرتك.

عوضاً من استخدام لغة غير واضحة تشتت الفكر، «فإنني كتبت الفكرة بالإنكليزية الواقعية»، وتتابع بوك هوف: «أصل إلى أعماق الفكرة ويحب الزبون ذلك. الأمر الآخر الذي أنتبه له هو العبارات المبتذلة. لا أستطيع على الإطلاق تحمل تلك العبارات أكثر من ذلك، عبارات مثل الرافعة وقوة التأثير، التآزر أو نوافذ للفرص؛ إنها تشعرني بالتقيؤ. عندما يسمع الناس عبارة مبتذلة، تواصل عقولهم العمل تلقائياً؛ لأنهم سمعوها كثيراً من الإدارة. إنها لا تعني شيئاً. إذا أتيت بشيء أكثر صدقاً ولم تكن تطيل الكلام الممل، فإن الناس ينتبهون أكثر لما تقول». تعمل سوزي فريدمان في إدارة الأعمال والإنتاج في شركة كوارك، وهي شركة لنشر البرمجيات. تعمل يومياً مع زملاء في الولايات المتحدة وأوروبا والهند، وتتواصل معهم عبر الرسائل الإلكترونية على نحو رئيس. تقول فريدمان: «إن ملفات دراسة الشعر ساعدتها على تطوير اتصال جديد، وأساليب لحل المشكلات تفيد خصوصاً في المواقف المشحونة عاطفياً».

وتقول سوزي: «كانت لدي صعوبة في جعل الأمريكي والهندي يصغون إلى بعضهم. وتمكنت عبر استعمال الشعر من إيضاح أهمية الإصغاء، وأخذ الوقت الكافي لفهم وجهة نظر الآخر».

وتتابع سوزي: «استخدمت الشعر لمساعدة الآخر على التوقف للتأمل، بـدل أن يصرف همه على فكرة ما». تروي بينـارد قصة مدير تنفيذي لشركة تأمين، وقد أصبح شديد الحماسة بعد واحدة من دورات الإدارة التـي شارك فيهـا، إلى درجة أنـه أمضى رحلـة العـودة بالطائرة إلى موطنـه وهو يكتب قصائد شعرية. وهو يمضـي الآن معظم أيامه يكتب الشعر بمفـرده أحياناً، ومع موظفيه أحياناً أخـرى. يقدم معلمو الشعر هذه الأفكار السبع لصقل كتابتك التجارية:

دوِّن بسرعة

اكتـب مسودة أولى واعرف أنك ستكتـب أخرى، وربما واحدة ثالثة. «يفهم معظم الشعراء الجيدين أن المسودة الأولى لأي قصيدة يكتبونها تكـون رديئة»؛ كما يقول هنري. «لكـن عليهم إنتاج هذه النسخة الأولى. فكثير من كتاب عالم الأعمال مصابون بالعجز؛ يجلسون وينظرون إلى الشاشـة. يتوقفون هنا، ويؤجلون العمل، وهذا يزيد من مستوى الضغط لديهـم». ويتابع هنري: «الكتاب المبدعون، والشعراء خاصة، يعرفون أن أهم عمل هو تدوين ما لديك على الورق. هذا يعطيك شيئاً تعمل به، ثم تقوم بتحريره».

استخدم صيغة المبني للمعلوم

استخـدام صيغة المبني للمجهول هو أسلـوب للتهرب من المسؤولية. يقـول هـنري: «في أوقات كثـيرة، تقدر الكتابـة التجاريـة صيغة المبني للمجهول، مثل قولك [فُقِد أربعة عشر مليون دولار].

في الوقت الذي يشعر فيه من يكتب في عالم التجارة بالضغط؛ كي يجعلوا كتابتهم مبهمة، فإنهم في هذه الحالة لن يوصلوا رسالتهم. علينا الإقرار بذلك. يعدك الناس شخصاً أكثر صدقاً عندما تكون واضحاً، وهم سيرغبون أكثر في العمل معك.

تجنب العبارات المبتذلة مهما كلف الأمر

يكفي استعمال عبارات مثل «تحمل المسؤولية؛ أو فكر خارج الإطار؛ أو قوة الرفع والتأثير». أوجد طرقاً جديدة واضحة لإيصال فكرتك. يثني هنري على هذا النص من التقرير السنوي سنة 2000 لشركة IBM، الذي يتحدث عن الاتصال السريع:

> لم تكن الأمور بتلك الطريقة قبل سنة. في ذلك الوقت، بدا وكأن انطلاقة مشروعات الإنترنت كانت ستتولى السيطرة على زمام الأمور، وأن المشروعات التقليدية ذات الطرق القديمة [التي تعتمد الطين والآجر] تقوم بقفزات واسعة في عالم المتابعة الإلكترونية، أو يتم سحقها.

الآجر والملاط –القفز بكلتا القدمين «يدحل أو يسحق»، كلها صور مشوقة واضحة بلغة مجازية وليست مبتذلة؛ كما يقول هنري.

غيرّ طول جُملك

يقول مارك جيليد، وهو كاتب من سان فرانسيسكو يدرّس في صف لطلاب التجارة، يدعى الشعراء في مكان العمل، يقول: «الكتابة

الجيـدة في عالم الأعمال لا بد أن تكون لغة التخاطب وتستطيع سماع تناغمهـا. اللغة التي يمكـن قراءتها وتتمتع بمستوى عـالٍ يتنوع فيها طول الجمل. المزج الجيد بين الجمل القصيرة والطويلة يسر الأذن.

استخدم أقل ما يمكن من الكلمات

يقـول جيليد: «يتوقف الأمـر على تدقيق لغتك بشـأن أي كلمة لا تـؤدي دورهـا. عليك أن تستمـر في حملة بحث عـن كلمات لا داعي لهـا. أما نصيحة هنري: بسِّط. جـزِّء تلك الجمل الطويلة بكثير من أشباه الجمل، حتى تكون ثلاث أو أربع جمل؛ إنها تعطي اللغة حيوية، وتوفـر طاقة القارئ ووقته. إذا لم تكـن رسالتك واضحة، سيصاب الناس بالإحباط.

اقرأ كتابتك بصوت عالٍ

قـراءة شيء كتبته بصوت عالٍ، أو على الأقل نطق الكلمات والتلفظ بهـا، يساعـدك على كشـف العيوب التي مـا كنت لتتعرفهـا لولا ذلك. مشـكلات مثـل التكرار، والغموض، والانتقالات الخاطئـة، والصياغة الخرقـاء ستظهـر أمامـك عندمـا تسمـع الكلمات، وتجهـد نفسك في إسماعها قراءة النصوص التي ترد فيها.

اقرأ الشعر

يسهـل الوصـول إلى الشعر أكثر مما يعتقد كثير مـن الناس. يكتب شعراء معاصرون مثل بيلي كولينز، وإيليزابيث بيشوب، ومارك ستراند،

وجـون كينون، قصائـدَ تروي قصصـاً؛ وهذه الأسمـاء قليل من كثير. وهم يقومـون بذلك بأسلوب غنائي محكم يجـذب القارئ إليه. وتقدم المختـارات الشعريـة مثـل: «قصائد مفيـدة» جمعها غاريسـون كيلور، وكذلـك قصائـد أمريكيـة مفضلة ساعـد في تحريرها أمـير الشعراء السابق في أمريكا روبـيرت بينسكي، مجموعةَ قصائد شعرية كنماذج. يشمل مجلد بينسكي تعليقـات قراء، من بينهم مديرون تنفيذيون، عن مدى تأثرهم بهذه القصائد الشعرية.

«أكـثر الخرافـات رواجـاً حـول الشعر هي أنـه يتوجه نحـو النخبة المثقفة»؛ كما يقول جيليد.

«وكلمـا أكـثرت من قـراءة ودراسـة شكسبير، اتضـح لي أن الشعر أقـرب ما يكون إلى لب الرواية منـه إلى الأطروحة الأكاديمية. إن أكبر مفهـوم سابق لدى الناس هو أنهم لا يستطيعون كتابة الشعر. من المفيد جـداً، كرجل بالـغ، أن تتحدى نفسك لعمل أشيـاء ربما اعتقدت أنك لا يمكنك القيام بها».

قراءات إضافية

Good Poems, Garrison Keillor, ed. (2002, Viking)

Americans' Favorite Poems: The Favorite Poem Project Anthology, Robert Pinsky and Maggie Dietz, eds. (1999, W.W. Norton)

آين راند تتحدث
عن الكتابة

تيودور كيني

صرحت آين راند: «الكتابة شيء يمكن للمرء تعلمه. ليس هناك لغز فيهـا». في عام 1969، وعلى مـدى ست عشرة أمسيـة، أزالت الروائية الفيلسوفـة الغموض عن الكتابـة في سلسلة من محاضرات غير رسمية ألقتها أمام مجموعة صغيرة من الزملاء. وقد سجلت محاضراتها على شريط. وبعد تسع عشرة سنة على وفاتها عام 1982، تم إعدادها للنشر، ونشرت بعنوان «الفن غير القصصي». وبالرغم من أنها اشتهرت أكثر من أي شـيء آخر على مدى سنتين بروايتيهـا «رأس النبع» عام 1943، و «جبـال الأطلس لم تكترث» عـام 1957، فقد كرست راند باقي حياتها للفـن غير القصصـي حصريـاً، ناشـرة فلسفتهـا في الموضوعية عبر أحاديـث ومقالات في الصحف ومقـالات أدبية. الموضوعية كانت وتبقى موضـع جدال، لكـن راند أكدت أنهـا قدمت الموضوعيـة دائماً بوضوح وعلى نحو ملفت للانتباه.

وبالرغـم مـن كل نجاحهـا، لم تولـد رانـد كاتبـة؛ علـى الأقل في اللغـة الإنكليزيـة. تكلمـت الإنكليزية بتعـثر ولم تكتبها بعـد. وفي سن العشرين، غـادرت روسيـا الشيوعية إلى الولايـات المتحدة عام 1926.

وقد استغرقت سنوات كي تتمكن من اللغة الإنكليزية التي تبنتها، وعملت جاهدة في أثناء مراحل عملها لتحسين صنعتها. قالت راند: إن أكثر العناصر الثلاثة أهمية في الكتابة غير القصصية الفاعلة هي «الوضوح، والوضوح، ثم الوضوح». وما بعد ذلك، كانت تؤمن بالكتابة من العقل الباطن أولاً دون تدخل من العقل الواعي. وعندما توضع المسودة الأولى على الورق، عندها يمكن أن يبدأ التحرير. وإليك أفكارها الآتية لكتابة واضحة قوية كما هي راند نفسها.

حدد الموضوع والفكرة الرئيسة

نصحت راند الكتاب بالإجابة عن أسئلة ثلاثة في مستهل كل مشروع:

- عن ماذا سأكتب؟ حدد الموضوع وتوثق من استطاعتك معالجته على نحو كافٍ ضمن حدود المشروع.
- ماذا أريد أن أقول حول هذا الموضوع؟ حدد الفكرة الرئيسة لخطتك أو مشروعك –وجهة النظر التي تريد إيصالها.
- هل ما يجب علي قوله جديد؟ إذا لم يكن كذلك، إذن لا تكتب أبداً؛ كما تنصح راند.

احكم على جمهور المستمعين

يكتب معظمنا، وحتماً جميع الكتَّاب في عالم، الأعمال إلى جمهور. إذن، لكي نكتب على نحو مقنع، نحتاج أن نتعرف خصائص الجمهور المقصود بالكتابة.

أنشئ خطة عمل

كانـت راند، شأنها شأن الكتَّاب الخـبراء، تؤمن إيماناً راسخاً بقوة الصـورة المجملـة. واقترحـت اختيارين لقياس اكتمال هـذه الصورة المجملة؛ الأول، اختيار الجوهر أو اللهب: الصورة المجملة تكتمل عندما نستطيع فهمها ككل موحد. «إذا كان هذا التركيب الموجز غير واضح في ذهنـك، فلن تستطيع الحفاظ على المشهد الكلي لمشروعك، أو أن تحدد ما يرتبط به؛ إذن ستـبرز المشكلات»؛ كما قالت راند. الاختيار الثاني، هـو العلاقة السببية [العلة والمعلول]. هـذا الاختيار الذي اقتبسته راند من فلسفة أرسطو طاليس وعدلته، يقول إن الاختيار يكتمل عندما توضع سلسلة خطوات منطقية وتسـرد بالتفصيل وفق مبدأ السبب والنتيجة، وتؤدي إلى استنتاج مثبت.

ضع المسودة انطلاقاً من العقل الباطن

كانت راند تؤمن بإبداع العقل الباطن الإنساني. قالت: «في أثناء الكتابة عليك أن تتبنى الفرضية: عقلي الباطن صحيح أو مخطئ». اقترحت راند أن تكتـب دون توقـف إلى أبعد مدى ممكـن، دون التخطيط والتفكير ملياً عند كل جملة. لا تنزلق إلى التحرير أو القيام بتغيرات كبيرة في المسودة، وحاول العمـل بتسلسل تام. تقول راند: كل ذلك سيتيح زيادة إنتاج عقلك الباطن إلى الحد الأقصى، ويقلل الحاجة إلى التدوين أو التحرير.

اكتب على نحو موضوعي

اقترحـت رانـد مقاربـة من ثلاثـة مستويـات فيما يخصـ تحرير النص.

أولاً، ركز علــى بناء وهيكلية العمل. في هذا المستوى، تحتاج إلى التوثق من أن العمل يسير على نحو منطقي ويحترم ذكاء القارئ.

ثانيــاً، ركز علــى الوضوح. تحقق أن كتابتك تنقـل بالضبط ما تقصده منهـا. تحذر راند الكتّاب من الإفراط في تكثيف الأفكار -أن تحشر أشياء كثيرة في جملة أو فقرة واحدة- والأتمتة [التلقائية] -تسلسل روتيني في تفكير الكتّاب يفترض على القارئ كثيراً من التفكير.

ثالثاً، انظر في الأسلوب. معلوماتها هي:

- لا تعقد فكرة بسيطة.
- كلما كانت الكلمات أسهل، كانت أفضل.
- لا تستخـدم السخريـة ولا الصفـات التي تنطوي علـى ازدراء أو دعابة غير لائقة.
- لا تستخدم الملحوظات المبتذلة.
- لا تستخدم كلمات مترادفة غير ضرورية.

قراءات إضافية

The Art of Nonfiction: A Guide for Writers and Readers by Ayn Rand; ed., Robert Mayhew (2001, Plume)

عندما لا ينسجم أسلوب واحد مع كل الأشخاص

جون كليتون

أخيراً، أعطيت الضوء الأخضر لتطوير مشروعك المدلل، أنت مقتنع أنه لن يكون ناجحاً فحسب، لكنه ينقذ الشركة التي كانت تنتج إما مكاسب منخفضة جداً، أو سلبية على مدى عدة سنوات ماضية. فكرتك -يحتمل أن تكون منتجاً رابحاً وفي موضعه الملائم- تعمل على الوقت الضائع في مصنع قائم؛ لذلك فإن المجازفة صغيرة جداً. كل الدلائل - تبدو جيدة. يوجد شيء واحد فقط يحول بينك وبين كل ذلك المجد: تقديم العرض.

لقد كتبت 20 مسودة ولم تستقم أي واحدة منها. درست جمهور الحضور - أولاً مديرك، ثم نائبه رئيس القسم، ثم إذا سار كل شيء على ما يرام، مجلس الإدارة. مديرك رجل واقعي يريد الحقائق فقط

وباختصار قدر الإمكان. ونائبة رئيس القسم أقرب إلى أن تكون مفكرة شاملة، إنها تحب العرض محاطاً بسياق نصي.

كلما فهمت المنطق الأساسي أكثر، وهو هذا النوع من الكتابة، تمكنت من استخدامه بفاعلية أكبر.

ليس لديك فكرة ماذا سيكون رد مجلس الإدارة، لكن لديك شك أن رد المجلس له علاقة كبيرة بطريقة تقديم نائبة الرئيس هذا العرض؛ إذن هي عقبتك الحقيقية. لقد فكرت في كل ذلك، لكن ما زال هناك شيء مفقود. يقرأ هؤلاء الأشخاص عشرات العروض أو الاقتراحات كل شهر. كيف يكون اقتراحك مميزاً؟ كيف تستطيع إقناعهم أن عرضك متميز ويستحق الضوء الأخضر؟ أنت بحاجة إلى التفكير ملياً في نوع الكتابة الذي ستستخدمه.

تقول آن بوفورت، مؤلفة كتاب «الكتابة في العالم الواقعي»: «ليس نوع الكتابة الروايةَ البوليسية فقط، أو قصة الخيال العلمي، أو القصة الرومانسية. كل نمط متكرر من أنماط الأدب له تقاليده المتبعة». سواء كنت تكتب عرضاً، أم خبراً صحفياً، أم مذكرة عن الوضع الراهن، أم تقريراً مخبرياً، فإن الاحتمال أنه سيتوافق مع نوع من هذه الأنواع. وكلما حددت بسرعة أكبر نوع الكتابة وتقاليدها، تمكنت من الكتابة بفاعلية وبسرعة كبيرتين. ثم يصبح السر تحقيقَ الآمال العامة بما

يكفـي؛ كي تبين أنك بـارع، ومخالفةَ هذه الآمـال والتوقعات بما يكفي؛ لإظهار أنك متميز عن المجموعة.

إنها واحدة من أصعب تحديات الكتابة التي يجب أن تفهم بلا لبس. تابعـت بوفورت أربعة موظفين لسنة واحـدة وهم يقومون بمهام الكتابة في عملهـم بوكالة خدمات غير ربحية. وجـدت بوفورت أن معظم كتابة هـؤلاء الأشخاص اندرجت تحت واحد مـن أصل خمسـة أو ستة أنواع للكتابة، مثـل المذكرات الداخلية، أو رسائل الزبائـن، أو اقتراحات، أو الأخبار الصحفية. حَدَدَ الأسلوب أكثر الصفات الأساسية في المستند:

السمـات البلاغيـة: كل أسلـوب يخاطب آمال جمهـوره واحتياجاته بطريقة معينة. مثـلاً، أسلوب الكتابة في محاضر الاجتماعات يُتوقع منـه مستنداً خطياً لما حصـل في الاجتماع – وبتحديد أكثر، خلاصة القـرارات التي اتُخذت. يحتاج المستمـع هذه المعلومات ليبقى مطلعاً علـى مستجدات السياسـة التنظيميـة، وهكذا تختلـف توقعاته عن الزبائن الذين يحتاجون إلى معلومات عن الإنتاج، أو الموردين الذين يحتاجـون إلى المواصفات. وفيمـا يخص الاقـتراح المتعلق بمنتجك الجديد، فـإن الأسلوب يستدعـي من البداية الاعـتراف بالمخاطر، والفوائد المحتملة للشركـة – كل ذلك في جملتين. فكر في الافتتاحية علـى أنها كافية لنائب مديـر مشغول جداً، ولا يتمكن من قراءة أكثر من جملتين.

المحتـوى: عرضـ مشروع جديـد يحتاج إلى قسـم افتتاحي، وقسم

أطول يصف ماهية المنتج الجديد أو جوهره، وقسم يوضح المطالب التي سيضعها هذا المنتج أمام المؤسسة، و منها التحليلات الخاصة بالكلفة والأرباح، وقسم أخير يضع المنتج في الإطار الأكبر لأهداف الشركة ورسالتها.

وعلى النقيض من ذلك، تحتوي محاضر الاجتماعات ملخصاتٍ للموضوعات التي نوقشت في الاجتماع. يجب أن لا تشمل محاضر الاجتماعات موضوعات لم تناقش: اكتساب عقد جديد، أو مبادئ تقويم جديد، أو تعويض جديد؛ مهما كانت أهمية هذه الموضوعات للجمهور.

التركيب: لكل نوع من المستندات توجد خطوط إرشاد عامة تنظم المعلومات. عرض منتج جديد، مثلاً، يتبع عمليات الفكر لمدير غارق في العمل. لذلك يجب تحديد كل قسم بوضوح بفصله عن الأقسام الأخرى - فكر في إعطاء مديرتك التنفيذية فرصة مدتها دقيقتان لتلقي نظرة على العرض، ومراجعة شاملة يمكن أن تستمر ثلاثين دقيقة. إذا احتاجت المديرة إلى مزيد من التفاصيل، فربما من الأفضل أن تلتقي بك أو بفريق عملك شخصياً.

عناصر الأسلوب الفني: في هذا السياق عليك أن تقرر اللغة المناسبة، كاستخدام لغة أهل المهنة مثلاً، مظاهر الصفحة وشكلها... إلخ. مثلاً، تسير المذكرات وفق شكل محدد للترويسة (رأس الصفحة)، فيها سطور تدل على الشخص الذي أنشأ المذكرة والجهة المرسلة

إليها، والتاريخ وموضوع المذكرة. بالإضافة إلى ذلك، تتوجه المذكرات عادة إلى أشخاص لديهم إلمام على الأقل بالمسائل المطروحة، وهكذا قد تحتوي على معلومات مبدئية وخلفية أقل واختصارات أكثر مما يوجد في مستندات الأنواع الأخرى، التي تعالج الموضوعات نفسها. وفيما يتعلق بعروض التجارة، يجب أن تبقى لغة أهل المهنة في حدها الأدنى- لا تُلغى تماماً.

اللغة الخاصة بأهل المهنة هي مجموعة مبادئ أو قوانين تدل القارئ على أن الكاتب خبير في هذا المجال المحدد من النشاط، إذا استخدمت بحكمة. ولا بد أن تكون مقرونة بصياغة واضحة بسيطة، وأفعال فيها حركة ونشاط. وفي كتابه «تحليل النوع»، يلاحظ جون إم. سواليس أن المرادف الحديث لكلمة تصنيف [Classification] هي كلمة النوع الأدبي [Genre]، وهي تنطبق على أشياء مثل الموسيقى المرئية (الفيديو)، المؤتمرات الرئاسية الصحفية، برامج الألعاب والدمى ذات الأسمال المتدلية الفضفاضة. ولكن فيما يتعلق بالمعنى الخاص والمحدد المتكرر في الاتصال للأغراض الخاصة، فإن كلمة نوع أو صنف، جديرة بالانتباه؛ لأنها ترسخ أهدافاً بلاغية تتعلق بالأسلوب، وتساعد على تحقيقه. مثلاً، أسلوب السيرة الذاتية له أهداف محددة جيداً (مبدئياً للحصول على عمل)، وله أيضاً معايير لغوية وشكلية تنظيمية وتركيبية تطورت؛ لأنها أفضل أسلوب لتحقيق تلك الأهداف.

كيف نميز نوعاً من أنواع الفنون الأدبية؟ يقترح سواليس المعايير الآتية:

> **بغض النظر عن النوع الأدبي، فإنك مدين لقرائك بصفات أساسية محددة للكتابة الجيدة: الوضوح والاختصار وفسحة بيضاء خالية.**

نوع الفن الأدبي هو واقعة اتصال ضمن محيط محدد. ربما يكون عاماً أو عادياً (فاتورة حساب سوق تجاري)، أو واقعة نادرة ومهمة (منشور بابوي). والجمهور قد يكون محدداً أو كبيراً - ولكن كما تدل عبارة «واقعة اتصال»، فإننا لا ننظر إلى المستند أو العرض، ولكن ننظر إلى إيصال الرسالة إلى الجمهور وتوضيحها. إن الجانب الدقيق في مقترحنا الخاص بالمنتج الجديد، هو وجود ثلاث وقائع اتصال تشترك في هذا المقترح: الوصول إلى المدير، ومساعدة الرئيس، وأخيراً مجلس الإدارة. ومن الممكن أن تحتاج إلى ثلاثة مقترحات مختلفة قليلاً لكل واقعة.

لكل نوع من الكتابة هدف أو مجموعة أهداف محددة. مثلاً، خبر صحفي عن نائب رئيس الشركة للشؤون الحكومية يفتخر بالتعويض الجديد. لكن الأهداف الإضافية ربما هي تكوين رأي عام أو التلميح إلى أجندة تشريعية للسنة القادمة. ومن المفيد أن تفكر بأساليب متقدمة حول ما يمكن أن تكون هذه الأهداف. مثلاً، الاقتراح الخاص

بمنتــج جديد، إذ تريد أن يدر هذا المنتــج ربحاً للشركة. ولكن ماذا عــن منافسة الوحدات الأخــرى في الشركة؟ ما مدى أهمية ذلك في شركتــك؟ هل يجــب التركيز ببراعة، أم هل يجــب أن تكون جاذبية العرضــ صارخــة؟ هل يوجـد في الشركة قوانين ضــد التنافس بين الأقسام؟

تتحكـم الأهـداف ببنـاء الكتابـة ومضمونهـا وأسلوبهـا. مثــلاً، يقارن سواليس بين رسالــة الخبر الجيد (يسرني أن أعرض عليكم العمــل...)، ورسالة الخبر السيئ (يؤسفنــي أن أعلمكم أن طلبكم قد رفض مــن قبل اللجنة...). أحد أهداف رسالة الخبر الجيد هو الرد بسرعة وإيجابيــة، وهي شخصية وتثير العاطفة. وعلى العكس من ذلك، فــإن رسالة الخبر السيئ غــير شخصية، وغير عاطفية، وتهــدف إلى الإشــارة إلى أن الاتصالات قد انتهــت. تدور العروض حــول دفــع البيروقراطية (موظفــي الإدارة المتنفذيــن) إلى تجربة شيء جديد – وهو دائماً منظور مؤلم في نظرهم.

الحافــز هــو أن البيروقراطية قد تكسب المال مــن الفرصة المتاحة. ربما لا يكــون الجمهور مدركاً تماماً كلَّ هــذه الأغراض. وبالفعل، حتى الكاتــب –خاصة الكاتب الغر– قد لا يفهــم كل ما يحققه هذا النوع من الكتابة أو ذاك. هذه السمة الأخيرة هي السبب الذي يجعل من الأفضل اتبــاع أنــواع أساليــب الكتابــة المعترف بهــا في أغلب الأحيــان. وعليك الاحتفــاظ بعنصر المفاجــأة الحاسم؛ كي تجعل كتابتــك متميزة. لكن

هــذه النظم والأنماط قد أنشأت منطقاً أساسياً ومبدأً لعرض الأسباب علــى مر السنــين؛ لخدمة أهداف هذا النــوع أو ذاك من الكتابة. وكلما استطعــت أن تفهــم المنطــق الأساسي وهدف هــذا النوع مــن الكتابة، استطعت استخدامه بفاعلية أكثر؛ كما تقول بوفورت. وقد تحدث كاتب مِنحٍ، أجرت بوفورت مقابلة معه، عن صراعاته مع إجراءات كتابة المنح الحكومية، إلى أن فهم الأغراض العميقة لهذا النوع من الكتابة في إطار برامج أعمال وكالات التمويل الحكومية.

يسمــح الخبراء أن يكون هنــاك كثير من الغموض في مفهوم أسلوب الكتابة. مثلاً، لا أحد يريد أن يناقش هل الإعلان عن منتج جديد أمام جمهور الصناعة هو نــوع مختلف عن الإعلان أمام جمهور استهلاكي. الفكــرة هــي أن معظم أنواع المستندات تتبع تقاليــد لتحقيق أغراضها. فأولئك الذين يستخدمــون بانتظام نوعاً من الكتابة، يعرفون تقاليدها معرفة تامة؛ وإن يكن تلقائياً ولا شعورياً أحياناً.

أسهل طريقــة للكتَّاب الأغرار لإدراك أهمية هــذه التقاليد هي أولاً الاقتــداء. عندما تعــرف مداخل نــوع الكتابة ومخارجــه، يحين الوقت لتبدأ بالتجربة بتأنٍ.

المفتاح النهائي للنجاح هو تلبية الآمال الأساسية، ثم تجاوزها بناحية أو ناحيتين محددتين محسوبتين. القاعدة الطبيعية هي أن لا تغامر في تجربة جديــدة المــرة الأولى عندما تكــون الأخطار كبيرة جــداً. لا تجعل منتجك الحاســم والمهم في العرض الأول الذي تقدمــه. إذا كنت مبتدئاً، فاحصل

علـى مساعدة من شخص يعرف مداخل هذا النوع من الكتابة ومخارجه. أو ادرس على الأقل نماذج لعروض نجحت سابقـاً. ويأتي الخطر الوحيد في هـذه الطريقة الأخيرة، في حالة كون هذه النماذج ليست مرضية. وكما توضـح مستشـارة الاتصال لي كلارك جونـز في مقالتها بعنـوان «خزانة الإضبـارة فيها حياة الإغـراء: آراء ثاقبة لمستشـارة محترفة»، حيث تقول فيهـا: إنك تقلد بطريقة عمياء ما تجده في ملف الخزانة وهو مجرد إعادة لأخطاء الماضي، وبهذا تفشل في تلبية حاجات قرائك.

عندمـا تصبح خبـيراً في نوع من الكتابة وأساليبهـا، تستطيع تغيير عاداتهـا وأعرافها. وهذا ينطبق على المديرين، وخاصة الذين يوجهون الآخرين في موضوعات كتاباتهم وأساليبها.

أنـت مطلـع على نوعية الجمهـور وأهدافـه المتعددة ومـا تريد أنت نفسـك أن تقـرأه. الآن حان الوقت لترى هل النمـاذج في الملفات تحقق أغراض نوع الكتابة التي تريدها. تقول بوفـورت إنها تابعت الكتاب في أثنـاء أعمالهم ووجدت ظاهـرة متماثلة. طلبت بوفـورت من بيرغيت، وهـي كاتبة متمرسة في أسلـوب العروض، أن تنظر ثانية في بعض أوائل العروض التي كتبتهـا للمؤسسـة. وكان ردّ بيرغيت: لا عجـب أنني لم أحصـل علـى تلـك المنحة! «انظـري ماذا فعلـت!». عندمـا نظرت إلى الماضي، استطاعت بيرغيت أن ترى الطريقة التي خالفت بها الأعراف في أسلـوب الكتابة. توضح القصة توصية بوفورت الأساسية للأشخاص في عالم الأعمال والساعين إلى تحسين كتابتهم: عليك أن تصبح متأملاً في أفـكارك ودوافعك. وتقترح بوفورت الحفـاظ على ملفات لما تكتبه –

ربمـا عدة ملفات لعدة أساليب وأنوع من الكتابة- والرجوع إليها دورياً. كيـف يلبي أي من تلك الملفات معايـير الكتابة، أو يخالف تلك المعايير؟ كيـف لبـت تلك القـرارات حاجـات القـراء، أو فشلت في ذلـك؟ ماذا كانـت نتيجة كل إعلان رسمي؟ هـل حقق النتيجة التي أردتها؟ هل كان لزامـاً عليك أن تستعرض ثانية تفاصيـل المسودات المتعددة؟ على ماذا تدلك المستنـدات الفاشلة فيما يخص حاجات جمهورك؟ إن التأمل في أفكارك ودوافعك هي مسؤوليتك وعليك تحملها. الواقع أن أي مدير قد لا يعطيك أي تعليق على كتابتك. فالمدير يهتم بالنتائج:

إنـه يسعى إلى كسـب ود المستهلك، والحصول علـى قبول العرض، والتأثـير في رأي العامـة. إلى أي مـدى أدت كتابتـك إلى تلـك النتائج أو فشلـت في ذلـك؟ هذا هو السـؤال الذي يساعدني علـى الإجابة عنه تحليلك الخاص أسلوبَ كتابتك.

قراءات إضافية

Writing in the Real World: Making the Transition from School to Work by Anne Beaufort (1999, Teachers College Press)

Genre Analysis: English in Academic and Research Settings by John M. Swales (1990, Cambridge University Press)

"The File Cabinet Has a Sex Life: Insights of a Professional Writing Consultant" by Lee Clark Johns in *Strategies for Business and Technical Writing*, 4th ed., edited by Kevin J. Harty (1999, Allyn & Bacon)

التغلب على تحديات
خاصة بالكتابة

يواجه جميع المديرين تحديات جديدة في مهمات الكتابة التي عليهم القيام بها، في عصر اتسم بالاستعمال المتزايد للبريد الإلكتروني، واقتصاديات تدعمها تكنولوجيا متطورة، وضغط متصاعد؛ كي نستوعب بسرعة ونعمل بمقتضى مضمون الاتصالات الكتابية. تساعدك المقالات في هذا القسم على معالجة أكثر هذه التحديات المثبطة للهمم. وكذلك تساعد رؤساءك المباشرين على تحويل الأفكار التقنية البحتة إلى لغة مقنعة، تصل إلى القراء الذين يفتقرون إلى خلفية تقنية. وتركز على مختارات إضافية من أجل كيفية كتابة محضر تنفيذي فاعل، وكيفية التوثق أن نصاً ما يتبع قيود الطول.

لا تضغط على زر الإرسال ذاك

نيك مورغان

في عام 1999، نشــرت إدارة هارفارد للاتصال مقالة عرضت فيها بجرأة مــا أسمته «الوصايا العشر للبريد الإلكــتروني». وقد استحوذت المقالة على كثير من التعليقات المفيدة عن دور هذا الأسلوب الجديد من الاتصال في الحياة المشتركة. وقد حان الوقت أن ننظر إلى الوراء لنرى أياً من هذه الوصايا ما زال له معنى، وأياً منها يحتاج إلى مراجعة، وهل هناك ضرورة لوصايا جديدة.

جميعنــا اليوم أكثر براعة في استخدام البريد الإلكتروني. وبالفعل، في عام 2001 كان أسرع نمو في قطاع مستخدمي البريد الإلكتروني من كبار السن. ومع ذلك، استمرت بعض عاداتنا القديمة، واختفى إحجام الأجيــال القديمة عن استخــدام البريد الإلكــتروني، وبرزت مشكلات جديــدة منذ نشر النسخــة الأصلية الأولى. وكانــت أهم مشكلة في عام 1999 هــي التحميــل الزائد في المعلومات الذي وصــل إلى حد الإغراق، وتفاقمَ بسبب التبني الواسع للبريد الإلكتروني.

يسمي الخبراء البريد الإلكتروني نمطاً من أنماط الاتصال خالياً من الاحتكاك تقريباً، وهذا يعني أنه من السهل القيام به. فأنت لست مضطراً إلى الذهاب إلى مكتب البريد أو البحث عن طابع؛ يكفي أن تضغط على زر كي تغطي العالم بأفكارك. أصبح هذا الوضع اليوم أكثر رسوخاً. والآن، أصبح كل مواطن في هذا العصر الحديث على خط الإنترنت والبريد الإلكتروني، وعليه أن يتعامل مع كمية هائلة من الأمور التي لا قيمة لها. بالإضافة إلى البريد الإلكتروني الذي لا قيمة له، أصبح لدينا الآن الإعلانات التي تظهر فجأة وأنماط أخرى من المضايقات التي تبطئ العمل اليومي؛ لفصل المعلومات المفيدة عن الترهات.

كيف نستطيع التعامل مع هذه الأزمة الحادة؟ يؤيد دوغلاس نيل، وهو زميل باحث في مركز خدمات الحاسوب، أن تأخذ موقفاً فاعلاً في التحكم بتدفق البريد الإلكتروني، وخصوصاً بتعليم زملائك استخدام البريد الإلكتروني بتعقل. يقول دوغلاس: «الفكرة هي أن عليك اتخاذ الإجراءات وأن لا تكون سلبياً. يجب مكافأة الذين يعملون الخير، وتشرح لأولئك الذين يرتكبون الخطأ أنهم قد أخطؤوا. يجب أن لا يجن جنونك، غيّر ذلك الوضع؛ فمن يعاني بصمت سيستمر في المعاناة!». يوصي نيل بعملية من خطوتين للتعامل مع البريد الإلكتروني؛ أولاً، حلل البريد الذي تتلقاه واضعاً جدولاً يبين المفيد من غير المفيد، وعدد المرات التي تتلقى فيها النوعين كليهما، ثم أخبر بلباقة أولئك الذين يرسلون إليك بانتظام بريداً عديم الفائدة أن يكفوا عن ذلك.

ثم يوضح نيل أن الحمولة الزائدة في البريد هي بحسب مقدرة المتلقي: بعضهم تغرقه عشر رسائل إلكترونية في اليوم، في حين يستطيع آخرون التعامل بسهولة مع مئة رسالة.

خذ أسبوعاً أو نحو ذلك لوضع جدول بالبريد القادم إليك؛ كي تعالج أي مشكلات يظهرها التحليل. وعلى المدى القصير، ما زالت التوصية بأن تقوم بإجراء فرز يومي لصندوق بريدك الإلكتروني لمعرفة الأولويات. قم بمسح شامل لكامل القائمة الواردة: إليك أول ما تفعله وهو إلغاء جميع ما ليس له قيمة. ثم اجمع الباقي طبقاً للعمل الذي يلزمك، تماماً كما كنت تفعل في بريدك الحقيقي على مكتبك. يقول خبراء الفاعلية: يجب أن تعالج الأوراق والوثائق مرة فقط في المكتب، وتقرر عندما تنظر إليها المرة الأولى هل عليك أن تلقي بها جانباً، أو تحتفظ بها في ملفاتك، أو تضعها على قائمة العمل. يمكنك إدارة بريدك الإلكتروني بالطريقة نفسها.

عندما تتجاوز قائمة العمل، يمكنك إدارة بريدك الإلكتروني بالطريقة نفسها.

عندما نتجاوز قضية «البريد المثقل»، فإن الوصايا التي عدنا بها من جبل الأرقام عام 1999، قد ميزت بعض الأوقات التي أنت بحاجة أن تفكر فيها مرتين قبل استخدام زر «الإرسال». وقد أعدنا صياغة بعضها على نحو طفيف لمستخدمي البريد الإلكتروني ذوي الثقافة الرفيعة.

استخدم البريد الإلكتروني عندما يكون هو القناة الأكثر فاعلية لحاجتك

قلنا قبل ثلاث سنوات: «يبدو أن معظم الناس ينسون أن هذا هو بريد إلكتروني، وهو نموذج حديث لما كان أجدادنا القدامى يستخدمونه: الرسالة.

حتى بريدك الإلكتروني الملغى، يمكن تفعيله وقراءته في قاعات المحاكم من قبل محامين ليسوا أصدقاءك

إن هذا التجسيد الحديث لتلك الرسالة التقليدية القديمة، هو الأفضل للرسائل القصيرة غير الرسمية التي يجب أن تُكتب وتُقرأ. الرسائل التي لا تقع ضمن تلك الفئة، ربما يُفضل التعامل معها بطريقة مختلفة».

كانت هذه نصيحة جيدة حينئذٍ وتبقى كذلك. لدينا الآن في الواقع خيارات أكثر في جعبة قنوات الاتصال كي نأخذ منها: الرسائل الفورية، والرسائل النصية، وغرف التخاطب، والهاتف المحمول لجمهور المراهقين. هذه القنوات سريعة ومباشرة –وهنا مفتاح الحل– ويمكن إتلافها أكثر من البريد الإلكتروني. فالبريد الإلكتروني دائم، وهنا تكمن المشكلة. وعندما تحتاج طباعة شيء، استخدم البريد الإلكتروني. وفي عالم الأعمال، يجب أن تقتصر قائمة الاحتياجات تلك على الطلبات الحقيقية أو الاستفسارات أو الردود؛ وبعبارة أخرى، الهيكل الأساسي

لتفاصيل العمل اليومي. فيما يتعلق بالأحاديث العادية، والثرثرة اليومية، وتبادل الخطابات، والتواصل المعلوماتي، والجوانب المسلية الأخرى في عالم التجارة، استخدم الهاتف أو إحدى الوسائل الرقمية الأخرى، أو اللقاء وجهاً لوجه. (سنتحدث عن ذلك لاحقاً).

وفيما يخص الرسائل التي لها طابع الديمومة أو تكون أكثر أهمية، فكر في كتابة رسالة حقيقية على ورق جميل مؤرخة وموقعة باليد، وتُرسل عبر البريد. عندها ستُدهش لما تحدثه هذه الرسالة التقليدية من أثر شخصي في عصر الأرقام الزائلة.

لا تطبع بريدك الإلكتروني أبداً

هذه التوصية أيضاً لم تثبت صحتها مع مرور الزمن. إننا نحاول إيجاد مكتب بلا أوراق لنحافظ على الأشجار. ولكن بسبب الطبيعة المشاكسة لمجتمعنا، ربما ستحتاج أن تحتفظ بنسخ مطبوعة للبريد الإلكتروني الذي أرسلته، بالإضافة إلى الذي تلقيته. وكما عرفنا جميعاً، حتى البريد الإلكتروني الذي تم إلغاؤه يمكن استعادته، ولكن لماذا المجازفة؟ اطبع بريدك وتمهل قليلاً لترثي الحقيقة التي لا يمكن نكرانها، وهي أن «المكتب الخالي من الورق لن يصل في وقت قريب». يقول توني دي روميو والدور، وهو باحث إستراتيجي وخبير تكنولوجيا المعلومات: «يجب أن لا تنسى أن البريد الإلكتروني وسيلة قوية جداً ودائمة، وتمثل مخاطر حقيقية مهمة للشركات. ولا شك أن فضيحة شركة إينرون و أندرسون تحمل في طياتها كثيراً من الدروس حول هذه

الفكـرة. إذا استُخـدم البريـد الإلكتروني للأهداف الخطـأ، يمكن أن تكون له عواقب سيئة.

لا تقـل شيئاً لا تريد أن يقـرأه كل الناس في مرحلة من المراحل. إذا كنـت مصراً على أن تقـول شيئاً يحتمل أن يكون موجبـاً لإقامة دعوى، فاحتفظ بنسخة خاصة بسجلاتك.

لا ترسل شيئاً بالبريد الإلكتروني يفترض أن يكون خالياً من الأخطاء

أثبتـت الأيـام قـوة رأينا حـول هذه التوصيـة التي أصابـت الهدف تمامـاً. قلنا في ذلـك الوقت: «بكل بساطة، يستحيـل تصحيح التجارب الطباعيـة على نحـو ناجح على شاشـة الحاسوب». وهـذا صحيح الآن كما كان حينئذٍ. إذا كان يفترض أن يكون الاتصال خالياً من الأخطاء، فاطبـع نسخـة من الحاسوب، ثم خـذ مسطرة واقرأ ببـطء سطراً إثر سطـر، ثم أعد القراءة من الأخير كلمة كلمـة. تذكر أن مدقق التهجئة لا يكتشـف الكلمات الخطأ التي لُفظت على نحو صحيح. وليقرأ شخص آخر كلماتك أيضاً.

لا تشطب أسماء من دفتر عناوينك

تبقـى هذه النصيحة وثيقـة الصلة بالتحديـات المتوقعة خصوصاً. ومـع ذلـك، لا تبدو أنها التحـدي الأكبر الذي نواجهـه في عالم الواقع. الاحتفـاظ بدفتر عناويـن جديد على الدوام، ومعرفـة كيفية استعماله يوفـران الوقت، ليس كثيراً من الوقت، ما لم تكن ميالاً إلى إرسال كثير

من الأخبار والمنشورات. ولماذا تريد فعل ذلك؟ هذا العمل يصنف تحت عنـوان الرسائـل المزعجة أو غـير المرغوبة. وهي لـب المشكلة في زيادة التحميل المعلوماتي.

لا ترسل أبداً بريداً إلكترونياً (مسلسلاً) يرسله كل من يستلمه إلى شخص آخر

هذه نصيحة أفضل من أي نصيحة عرفناها في ذلك الوقت. انظر، مثلاً، إلى شركة مايكروسوفت؛ إذ إن الرسائل الإلكترونية التي أرسلها موظفون أساسيون أوصلتهم إلى قاعة المحكمة، ولم يكن هذا ما أرادوه. هـذا مثال يمكننـا جميعـاً أن نتعلم منـه. فالرسائـل الإلكترونية، من الناحية القانونية، تخص الشركـة التي تزود نظام الخدمة والاتصال؛ ليست لـك خصوصية كفرد. ويمكن للمحكمة أن تنتزع سجلات البريد الإلكتروني من الشركة، كمـا حصل لشركة مايكروسوفت. إياك، إياك أن تدون أي شيء لا تريد أن يُقرأ في قاعة المحكمة. نقطة انتهى.

لا تنقل إشاعة أو تلميحاً حول أشخاص حقيقيين

نكرر هـذه النصيحة لـدى تذكرنا الرجـل الإنكليزي الـذي تباهى بإنجازاته الجنسية في بريد إلكتروني، ليجد أن التفاخر هذا قد انتشر ووصـل إلى آلاف متلقـي الرسائـل الإلكترونية في ساعـات. تجنب نشر معلومات زائفة عن أناس حقيقيين أحياء.

سيرتد ذلك عليك ويؤرقك. حتى بريدك الملغي يمكن تفعيله وقراءته في قاعات المحاكم، من قبل محامين ليسوا أصدقاءك.

ولا يجب أن تفعل ذلك مع الشركات التي تعمل معها أو التي قد تعمل معها يوماً ما في السنوات الأخيرة؛ نمت هذه الممارسة، وأصبحت موقعاً على الشبكة. لدى معظم الشركات موقع واحد منحط على الأقل يضلل ويشوه السمعة أو يستولي على منتجات ما.

يبدو أن هذه النصيحة تتعلق بمدة بعيدة، لنقل عام 1999. هذه المواقع هي في متناول اليد عندما تدرس عرض عمل من شركة ما.

لا تستبدل أبداً باجتماع ضروري وجهاً لوجه رسالةً إلكترونيةً

تؤكد هذه الفكرة الأدلة الواقعية لتسريحات عمال تمت عبر البريد الإلكتروني. إليك ما قلناه في ذلك الوقت، ويجب على كل مدير أن يضع تلك الجمل في إطار برونزي في مكان بارز في مكتبه: لا توبخ أو تكافئ أو تطرد أياً من مرؤوسيك عن طريق البريد الإلكتروني.

هناك حلقة جهنمية تنتظر أولئك الذين يقومون بذلك. لدينا واجب تجاه إنسانيتنا للقيام بهذه الالتزامات؛ سواء كان يصعب القيام بها شخصياً أم يسهل ذلك. تذكر أنه عندما تحاول إقناع شخص ما للقيام بعمل من الأعمال، أو إذا أراد شخص أن يقنعك، فلا بديل عن اللقاء وجهاً لوجه.

تذكر هذا التسلسل الهرمي: أولاً الاجتماع، ثم الاتصال الهاتفي، ثم البريد الصوتي، ثم البريد الإلكتروني

هـذه التوصية ما زالت صحيحة. ولإحداث أعظم الأثر، اعقد اجتماعاً. هنا يكون لديك مجال واسع عريض في التقابل وجهاً لوجه. الاتصال الهاتفي يلغي لغة الجسد، ولكن يحافظ على لهجة الصوت وطبقته والتبادل الحيوي للحديث. وتحصل بالبريد الصوتي على لهجة التخاطب لا على الحوار الحي. والبريد الإلكتروني ليس حيوياً ولا دقيقاً على نحو كبير. ومن هنا يأتي سوء الفهم المتكرر فيما يتعلق بالفكاهات التي ترسل بواسطة البريد الإلكتروني، ومعها تلك الزخارف والتزيينات الصغيرة، وإن تكن ضرورية التي يستخدمها الناس للدلالة على العاطفة. النتيجة النهائية أن 80% من الوصايا العشر للبريد الإلكتروني ما زالت صحيحة، وما يقارب من 20% لم تصلح أو أنها لم تعد واردة الآن. ماذا عن النصيحة التي لم نعطها حينئذٍ ويمكن أن نعطيها الآن؟ واحدة فقط. وصيتنا الحادية عشرة:

يمكن الوصول إلى بريدك الإلكتروني، ويمكن استرجاعه، ويمكن أن يستعمل ضدك؛ استخدمه فقط عند الضرورة القصوى

البريد الإلكتروني هو من أنماط الاتصال الفاعلة كثيراً عند استخدامه بتعقل، ولكن كن حريصاً في هذا المجال؛ إنه جنة المغرمين برفع الدعاوى القضائية.

كيف ننظم نثراً مؤثراً؟

تعليم رجلُ التقانة الكتابةَ

جون كليتون

تقـول الفكاهة القديمـة: المهندس هو من أولئـك الأشخاص الذين يفضلـون تفكيك جهاز الهاتف إلى قطع، أكثر مـن استعماله للاتصال بالآخريـن. هـذه الفكاهة تكشـف عملياً حقيقـة مسلماً بهـا عن عالم الهندسـة. تركيز المهندسين أحياناً على آلية عمل شيء يجعلهم يسهون عـن الغرض الأكـبر منه. هـذا التركيز علـى التحليل والفهـم يساعد المهندس في عمله؛ ولكنه يحبطك كمدير له.

لنقـل إنك تريد أن تعرضـ قضية زيادة مقدار مـوارد الشركة. إذا لم يكـن أعضاء الهيئة العاملة لديك قادريـن على التوضيح بنحو مقنع كيفية ترجمة مشروعاتهـم المقترحة إلى عائدات تجارية أساسية، فإن اقتراحـك سيموت في مهده. لحسن الحظ توجد إستراتيجيات تستطيع استخدامها؛ لمساعدة المهندسين ونماذج أخرى في الهيئة العاملة لديك على إنشاء نثر واضح قوي الحجة.

لماذا يكتبون بتلك الطريقة؟

ثقافة المهندسين وشخصياتهم تستحق الثناء على عملهم الذي طور مجـالات حياتنا على نحو كبير. إذ إن إنجازاتهم أتت على نحو أساسي مـن معالجة الأشيـاء ببراعة. فيما يتعلق بهم، فـإن الأهمية الأكبر هي للشـيء الـذي تدركه بالحواس؛ كمـا يقول البروفسـور دانييل دينغ من جامعـة فيريس ستيت، المتخصص بالكتابة التقنية والعلمية. إن عملهم هو التصميم والتحكم.

تجلّـي، بالطبع، مثل هذه الاهتمامـات لغة المهندسين التي تؤدي إلى تركيـب جمـل طويلة مليئـة بالأسمـاء، وصيغ المبني للمجهـول: «برغي خشبـي 10 ـ 32 عيـار 1,75». يميـل المهندسون، زيـادة على ذلك، إلى تنظيـم أفكارهم حـول فهمهم جهـازاً معيناً، لكـن نظراءهم من غير المهندسـين –وكذلـك المديرون– أقـل اهتماماً بالأشيـاء التي تدخل في تركيـب هذا الجهاز وبطريقة عمله، من اهتمامهم بما يمكن أن يحققه هذا الجهاز نفسه.

في معظـم الأوقات لا يرغب المهندسون في نقـل أفكار لمن هم خارج مجال تخصصهم، لأنهم ليسـوا واثقين بالطريقة التي ينقلون بها هذه الأفكار إلى من يفتقر إلى معرفة متخصصة. «جميعنا نبقى في منطقة الراحـة»؛ هذه ملحوظة تبديها بريان، ويجدر بالذكر أن بريان مهندسة متدربـة وكاتبة تجارية مستقلة. وتتابع قائلة: «في نظر المهندسين، ذلك

يعني أنه ربما يكون لديهم خبرة قليلة في التحدث بلغة إنكليزية واضحة وسهلة مع الأشخاص العاديين». وهكذا يصعب على المهندسين فهم كيفية الكتابة لجمهور آخر غير جمهورهم؛ كما تقول رون تولي، التي تعلم مهندسين طلبة أسلوبَ الكتابة في جامعة كيس ويسترن ريزيرف. «هناك فرق شاسع في المهارة العملية بين المهندسين وأي جمهور آخر. ولديهم خوف كبير من الانزلاق إلى التبسيط». بالإضافة إلى ذلك، لا يشعر بعض المهندسين والفنيين المختصين بالراحة في ميدان الكتابة الذاتية. العمل التكنولوجي هو عمل قائم على قوانين غاية في التعقيد؛ والكتابة الجيدة أيضاً هي عمل معقد ولكن قواعده أقل ثباتاً.

وهكذا يتردد المهندسون في العمل بميدان لا يتسم بالموضوعية؛ لأنهم معتادون على عالمهم المتكرر الجاهز.

تحسين تواصل المهندسين

لا بد للأشخاص التقنيين من نقل معرفتهم المتخصصة إلى جمهور غير تقني؛ بهدف السير قدماً في عملهم، وتعزيز هذا التقدم. وإليك أربع طرق يمكن للمدير أن يساعد بها هؤلاء التقنيين والمهندسين على القيام بذلك.

> **للتواصل على نحو أفضل مع المهندسين،**
> **عليك أن تتبنى بعضاً من لغتهم.**

1- حدد احتياجات الجمهور:

يقــول بول أندرسون، مدير مركز الكتابــة الممتازة في جامعة ميامي، أوهايــو: «يواجه المهندســون المشكلة نفسها التي نواجههــا جميعاً: كيف نتحدث عما نقوم به من أعمال بأساليب تفيد الآخرين؟». يعتاد المهندسون على الإجابة عن أسئلة من مهندسين آخرين، ولكن المهندسين يطرحون أسئلة تخدم حاجات مختلفة كما جرت العادة. لذلك عليك توضيح تلك الاحتياجات المختلفة.

يقــول أندرسون: عندمــا يفهم المهندسون ما يريــده القارئ، فإنهم سيجــدون من السهل إنشاء جمل مفصلة واضحة. لنقل مثلاً إن خبيرة معادن في مصنع للسيارات كانت تبحث عن سبب انكسار عمود المكبس (بيســتــون رود). قد تكون ميالــة إلى تقديم نتائجها كما لو أنها تخاطب جمهـوراً آخر من خبراء المعادن، وتستخدم مصطلحات محددة، وتضع النتائــج في إطــار تجيــب فيه عــن أسئلة لــدى مختصــين بمجالها. لن تساعــد مناقشة الخصائص المعدنية لعمود المكبس مهندسي التصميم الذيــن يبحثون عــن معلومات حول إعادة تصميــم المكبس، ولن يساعد ذلك المديرين الذين يريدون معرفة كم من الوقت يلزم لإيجاد حل لهذه المشكلــة، وأي العمليات ستتأثر نتيجة لذلك. يقول أندرسون: كلما نجح المديرون في تحديد الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة، كان نجاح المهندسين أكبر في مواجهة التحدي وفقاً لشروطهم.

«ركـز علـى سهولة الاستعمـال لا على سهولـة القـراءة»؛ كما يقول أندرسون. لدى المهندسـين معرفة أكبر بمفهوم كيفية استخدام القراء لما كتبه هـؤلاء المهندسون، أكثر من معرفتهم بمفهـوم سهولة القراءة؛ وهو مفهوم يبدو غامضاً لهم.

كيف تجعـل حاجات القراء أكثر وضوحاً علـى نحو ملموس؟ يمكنك أن تحـاول إيجـاد ممثل للقـراء؛ وهو شخصـ تصفـه بالتفصيل. آلان كوبر، مؤلف كتاب «نزلاء يديرون الملجأ:لماذا تصيبنا التقنيات المتطورة بالجنـون؟ وكيـف نستعيـد سلامة العقـل؟»، يقترح تعريـف المهندسين شخصيةً افتراضية، ولكن من بين الجمهور تحديداً. ولما كان المهندسون يحبون الشيء الحقيقي الملموس، فإن كوبر ينصحنا باستخدام محددات خاصـة، و فيها الاسـم والوجه؛ ليكون هذا الشخصـ متميزاً. «مثلاً، لا نقـول فقـط: إن إميلي تستخـدم برمجيات تجارية. بل نقـول: إن إميلي تستخدم نسخة وُورد بيرفكت 5.1؛ كي تكتب رسائل إلى جدتها... وتقود سيـارة زرقـاء ذا لون داكن، وهي مـن نوع تويوتا كابـري، طراز 1991، وفيهـا كرسي أطفال رمادي مـن البلاستيك مربـوط في الخلف، وفيها كشط بشع على المصد الخلفي».

2- افحص بدقة:

عندما لا يشعر التقنيون المختصون بالراحة وهم يخاطبون جمهوراً غـير تقني، اجلس معهم واسأل ذلك النوع مـن الأسئلة التي تستخلص بهـا أجوبـة تبحث عنهـا. تقول بريـان: «أواصـل طرح أسئلـة لجعلهم

ينزلون إلى المستوى المناسب؛ ما هو الغرض من وراء ذلك؟ كيف وصلت من النقطة (آ) إلى النقطة (ب)؟ هل يفهم جمهورك تلك الكلمة؟». ويوافق رون تولي على أن التفاعل مع الآخرين هو الأسلوب الوحيد لمساعدة المهندسين على تجاوز مجال معرفتهم؛ إنها فقط مسألة «تدريب، تدريب».

3- ساعدهم على إنشاء الوثيقة الخطية:

عندما تحرر بريان تقرير المهندسين، فإن «علي أن أعيد التنظيم»؛ كما تقول. وغالباً ما تنشأ الحاجة إلى إعادة التركيب؛ لأن الكاتب لم يستخدم أي ملخص تمهيدي من أي نوع (أو قد يكتب ذلك الملخص كخطوة أخيرة). فمثلاً، المعلومات الحقيقية قد تظهر في قسم التوصيات، أو العكس بالعكس. وتجد بريان أن هذه المشكلة مثيرة للسخرية؛ تقول: «المهندس الذي يخطئ في ترتيب أجزاء تقرير حول دراسة للمياه الجوفية نفسه، لا يمكن أن يفكر في إتمام خطوات الدراسة تلك كيفما اتفق». يستطيع المدير مساعدة التقني المختص على إعداد كتابته، بتقديم ملخص تمهيدي أو وثيقة كعينة تخدم كقالب أساسي. ويستطيع الكاتب استخدام مثل هذا النموذج الحقيقي الملموس بالطريقة نفسها التي يستخدم فيها مجموعة من الصيغ، أو يتبع أنظمة معينة، وهو مدرك أنها ستنجح لأنها مثبتة. يمكن للمديرين أيضاً زيادة فاعليتهم في التواصل مع المهندسين إذا تبنَّوا بعضاً من لغتهم. ماذا لو أنك سميت الملخص التمهيدي مخططَ متابعةٍ عند تسليمه للمهندس؟

معظم المهندسين مطلعون على مخططات المتابعة التي تسرد بالتفصيل الخطوات التي هم بحاجة إلى اتخاذها؛ للانتقال من حالة أولية إلى النتيجة المرغوبة؛ هذا ما يفعله الملخص التمهيدي؛ لماذا لا نضعه في مثل هذا الإطار إذن؟!

4- ساعدهم على تحرير شكل ما يكتبون وتكوينه:

يمكن أن تساعد هذا النوع من التقنيين على إنجاز عمل كتابي قوي وواضح، عن طريق العمل معهم على إلغاء لغة أهل المهنة الغامضة أحياناً، وكذلك التخلص من الجمل غير الواضحة. فقد تحتوي المسودة الأولى للتقرير كثيراً من اللغة التقنية، وكثيراً من صيغ المبني للمجهول، وكثيراً أو قليلاً من التنازلات؛ وهذا لا يعني أن أفكار التقرير ليست سليمة.

توجد قواعد بسيطة حول كيفية إلغاء صيغ المبني للمجهول، أو أن نستبدل بالكلمات الكبيرة أخرى صغيرةً مثلاً. إضافة إلى ذلك، تتيح أدوات معالجة الكلمات في الحاسوب تطبيق مثل تلك القواعد بسرعة وعلى نحو شامل، بالرغم من أنها بعيدة عن درجة الكمال. ولكن من الأفضل أن يتم ذلك بعد إتمام نسخة المسودة. ليس هناك ضرورة لتغوص الكاتبة أو الكاتب بالتفاصيل الكثيرة، إلى أن يكتمل التدوين النهائي على الورق.

عندما تكتمل كتابة الوثيقة، قدم المساعدة للكاتب أو الكاتبة على تكوين شكل التقرير، بحيث يسهل الوصول إلى المعلومات. ثم أبرز أهم

الأفكار بوضعها في أعلى الصفحة بما يطلق عليه الترويسة، وكذلك بإنشاء قوائم الطباعة بالأحرف العريضة أحياناً، مما يساعد على إيصال الأفكار التي تريدها من كتابة هذا المستند أو الوثيقة. والمكافأة الإضافية هي أن مثل هذا التكوين للورقة، يمكن أن يعوض عن الكتابة الضعيفة.

قراءات إضافية

Technical Communication: A Reader-Centered Approach by Paul V. Anderson (2003, Heinle)



إعداد ملخص تنفيذي يحمل معنى العمل التجاري

جون كليتون

الاستجابة لطلب عروض أمر واضح ومباشر. حيث تصف تاريخ شركتك، والخدمات أو الإنتاج، وجدول تنفيذ الطلب، والدعم الذي تقدمه، وحجر العثرة الوحيد هو القسم الذي سيقرؤه كل شخص: الخلاصة التنفيذية. ما هو هدفها؟ إذا أجبت: إنها تلخيص للعرض، ففكر ثانية.

الخلاصة التنفيذية هي «تسمية خاطئة»؛ كما يقول سانت، مؤسس شركة سانت ومؤلف كتاب: «عروض تجارية مقنعة: الكتابة لأجل كسب زبائن ومستهلكين وعقود». ما تحاول القيام به فعلياً هو عرض قضيتك التجارية بالتفصيل. وهكذا تحتاج الخلاصة التنفيذية إلى أسلوب مختلف كلياً عن بقية العرض؛ أسلوبٍ يقِيم توازناً بين إعطاء معلومات أساسية فاعلة وطريقة مقنعة حسنة التوثيق والإثبات. والأهم من كل ذلك، يجب أن تثبت الخلاصة التنفيذية فهماً واضحاً لحاجات الزبون الفعلية. والطريقة الجيدة للقيام بذلك هي أن يتضمن عرضك مراجع

للمعلومات عن خدماتك التي تقدمها. عليك أن تصف النتائج، وتأثير الأداء الذي يجب أن يكون قابلاً للقياس تماماً.

اكتب وعينُك على الجمهور

الخلاصة التنفيذية القوية تتم صياغتها وأنت تضع في ذهنك، على نحو ثابت، الجمهور الذي تتوجه إليه: يهتم المديرون التنفيذيون بالأشياء الأساسية التي يمكن تقديمها لا بالتفاصيل. «يقرأ المدير التنفيذي باحثاً عن كلمات أساسية وعن السعر»؛ كما تقول ستاسيا كيلي رئيسة كاتلو قسم الكتابة. «إذا أُعجب المدير بهذه الخلاصة، فسيسلمها إلى مساعد ويطلب منه قراءة العرض كله».

لهذا السبب، ينصح بد بورتر روث، مؤلف كتاب «تطوير العرض: كيف ترد العطاء وتربحه»، بوضع أكثر المعلومات أهمية في الفقرتين في مقدمة الخلاصة. يقول روث: «قد لا يقرأ المدير التنفيذي أكثر من ذلك»، ولكن روث يحذر من أن «كتبة الردود على طلبات العروض التجارية سيقرؤون كامل النص».

وهكذا، فإن هناك جمهوراً إضافياً للخلاصة التنفيذية: مديرو المراكز الوسطى الذين سيقدمون معلومات عنك، وعن العرض الذي تقدمه إلى الكبار في الإدارة. ولذا تحقق أن تقدم لهم الخلاصة التنفيذية بالأدوات التي تعمل لمصلحتك؛ بحسب قول بورتر روث. ولكي تصل إلى هاتين المجموعتين من الجمهور، لا بد للخلاصة أن تركز على ثلاثة أمور:

1- المشكلة أو الحاجة الضرورية:

هذه النقطة ربما تكون أكثر تحدياً مما تبدو أولاً. يقول بورتر روث: غالباً «تُكتب الردود على طلبات العروض بطريقة سيئة. ربما عليك تحديد القضايا التجارية أو قضايا العمل؛ لأن العرض قد كتبه شخص تقني يرى من منظوره فقط». «لا بد أن تقنعهم أن هذه مشكلة تستحق أن نفعل شيئاً حيالها»؛ بحسب قول سانت. «المنافس الأكبر لك في هذه النقطة هي أنهم لا يفعلون شيئاً، بل ينفقون المال على أمر آخر».

2- التوصية بالحل وشرح قيمته:

ينصحنا سانت قائلاً: «توثق من تقديم توصية واضحة جازمة». مثلاً، قل شيئاً على هذا المنوال «نوصي بتنفيذ محتوى برمجيات الإدارة المتكاملة في كل الشركة». ثم تشرح قيمة الحل الذي توصي به. هنا، أنت لا تركز على ماهية الحل، ولكن على عوائده ومزاياه. يقول بورتر روث: هناك حاجة إلى أن تقول مثلاً: «هذا الحل سيخفض هيئة العاملين عندكم في حدود خمسة أشخاص، وسيتيح نظام C R M الإجابة عن الأسئلة بطريقة مباشرة على الخط الدولي بدل معاودة الاتصال»، وهذا أفضل من الحديث عن التفاصيل الفنية.

3- قدم الإثبات:

أعط الأسباب الأساسية التي تجعل من شركتك الشركة المناسبة لتقديم الحل، وهنا يمكنك أن تكون متميزاً. أبرز منهاج عمل فريد مثلاً،

أو قدم دراسة سريعة عن عملك السابق. وإليك فكرة أخرى: قدم شهادات إثبات من زبائن راضين عن عمل شركتكم. ولكن لا تنجرف كثيراً أو تبتعد في تركيزك عن الزبون المرتقب، وتحول اهتمامك نحو شركتك. «العرض المقدم ليس حول البائع، ولكن يتعلق بالزبون»؛ كما يقول سانت. والحكم المبني على التجربة يقول: توثق في الخلاصة التنفيذية من ذكر اسم الزبون ثلاث مرات، كما تذكر اسم شركتك ثلاث مرات.

اجعل مستوى تقانة المعلومات مستكملاً جميع الشروط

يقدم الخبراء هذه المعلومات الأخرى لكتابة خلاصة تنفيذية تلفت الانتباه، وتحظى بعمل تجاري:

استخدم مكونات الصفحة، وعلم الرسم، والخطوط لإبراز رسالتك

ستجعل العناوينُ الرئيسة (أعلى الصفحة)، والإشارات التزينية تصفحَ الخلاصة التنفيذية سهلاً. ويمكن للرسوم الحسنة الاختيار أن توصل الفكرة الرئيسة. استخدم رسماً توضيحياً يبرز مشكلة الزبون. يقول سانت: «يمكن لهذا أن يثبت فعلياً فهمهم مدى سوء الوضع».

لتكن الخلاصة التنفيذية واضحة خالية من الأخطاء وفي صميم الموضوع

تنصحنا كيلي بأن نشطب اللغة الغامضة. وأكثر التعابير التي تزعج كيلي: World – Class (من أحسن الموجود)، Turnkey (جاهز

للاستعمال)، Value added (قيمة مضافة)، Leverage (دعم ومساندة)؛ وخاصة عند استخدامها كأفعال. صحح بعناية التجارب الطباعية؛ كما يقول بورتر روث. «ليكن لديك دائماً نظرة جديدة عند مراجعة الخلاصة التنفيذية، ودقق الأخطاءَ اللغوية والتناسق الكلي للخلاصة، وموضوعات الترغيب التجاري. غالباً ما تكون الخلاصة التنفيذية عرض بيع وتجميعاً لعناصر مختلفة».

عندما تكون في مزاج يسمح لك بالتحرير، توثق من بقاء الخلاصة التنفيذية التي تعدها وفية للاسم الذي تحمله. «أبقِ خلاصتك التنفيذية قصيرة - صفحة أو صفحتين فيما يتعلق بأول خمس وعشرين صفحة من نص العرض الكلي، وليكن هناك صفحة إضافية لكل خمسين صفحة تلي ذلك»؛ بحسب توصية سانت.

استفد من التكنولوجيا

إذا كنت تقدم العرض إلكترونياً، فاستخدم وظائف الربط والاتصال في برنامج مايكروسوفت (وورد). اجعل الأمر سهلاً لهم؛ ليطلبوا مزيداً من المعلومات فيما يلي من التقرير.

خمس خطوات سريعة لترتيب كتابتك وتهذيبها

جون كليتون

يعـود التعليـق مـن الرئيسـة على تقريـر جهدت لإنجـازه طوال أسابيـع: «هذا جيد، ولكن يحتاج أن يكـون أقصر كثيراً». ترفع يدك محبطاً. هي لم تخبرك مـاذا تختصر وكيف؟ لا يحتوي تقريرك كل المعلومـات التي تحتاجها اللجنة لاتخاذ قـرار حول المشروع فحسب، ولكنـه أيضاً يجمع تلك المعلومات بطريقـة جيدة. كل قسم فيه يعزز النقاش ويسير به قدماً، ليس فيه شيء مضل أو غريب. تبرز مواقف مماثلة في كثير من مواقع العمل؛ نشرة تعريف تحتفظ بها في صفحة واحـدة؛ وصف للمشـروع يقتصر على مئتي كلمـة؛ خلاصة تنفيذية (إجرائية) لتقرير مفصل معقد. إليك بعض الأفكار لاختصار طول التقرير دون فقدان المعنى.

انظر جيداً وبإمعان إلى البناء

أي الأجـزاء هي التي تدعم السقـف، وأي منها يمكن إزالته دون أن ينهار البناء برمته؟

ربما تكون النصيحة القديمة نصيحة جيدة، وهي تقول: قم بالاستعراض الأولي للرسالة، ثم عليك بمراجعتها. هذه النصيحة جيدة للتقارير المطولة والمقالات، ولكن عندما تكون مقيداً بحيز معين، فإن التقارير تصل إلى حد دمج ثلاثة أعمال لتقوم بعمل واحد. لا تعلن عما ستقول، قل هذا الذي تريد.

مثلاً، ربما تبعت نصيحة مدرسك القديم للغة الإنكليزية، وهي أن تتضمن فقرتك التمهيدية جملة تستعرض على نحو أولي كل نقطة تريد عرضها. إليك اختصاراً سهلاً: احذف الفقرة التمهيدية، وانتقل مباشرة إلى ما تريد قوله في الرسالة.

إضافة إلى ذلك، البناء الذي أشدته قد يكون أمتن من حاجتك. ربما أدخلت في رسالتك معلومات تفصيلية خلفية. هل يحتاج جمهورك مثلاً إلى كل تلك المعلومات التفصيلية لكي يقتنع بمناقشتك؟ إذا كان الجواب بالنفي، فلخص تلك التفاصيل وعلى نحو مقتضب، وانقلها مباشرة إلى السطر السفلي.

وأخيراً، بعض أجزاء البناء قد لا يكون ضرورياً. إذا وجد جزء للعرض والتباهي، يمكن إزالته. احذف أي جزء لا يبرز فكرتك الأساسية.

التزم بالأمور التفصيلية

التفاصيل تكوِّن لب طرحك العرض، وتكون العموميات ثانويةً. لذلك اجعل كتابتك وجبة ذات مادة دسمة، فيها قليل من العموميات. يمكن

لإحصائية واحدة، أو حادثة معبّرة أن تبقى في عقل جمهورك مدة أطول من العموميات، وعادة تنقل تلك الحادثة أو الإحصائية رسالتك العامة أكثر من أي شيء آخر.

فكر كيف يقضي السياسيون وقتهم الثمين في خطاب جدل يبرز قصة عَلَم أو بطل. إنهم يعرفون أن سرد قصة (جندي جريح، أو عمال مسرحين، أو مقال) هو الأسلوب الأمثل لعرض برنامج سياسي (تطوير أسلحة، أو مزيد من ضمان البطالة، أو تخفيض الضرائب).

استخدم تكوين الصفحة بإبداع

قد تفكر في البداية أن إضافة إيضاحات أو عناوين رأسية سيستنفد حيزاً كبيراً من الصفحات، لكن الواقع أن هذا الأسلوب قد يساعدك على التقليل من الكلمات التي تحتاجها لتوضيح رسالتك.

عناوين رأسية (الترويسة):

تفيد العناوين الرأسية في توضيح تنظيم التقرير، وإلغاء الحاجة إلى الجمل الموضوعية في كل فقرة، وكذلك توفر مساحة بيضاء، وتساعد القارئ على التصفح السريع. لكن الطريقة التي توضع بها هذه العناوين -وضعهم في سطر خاص بهم ثم ترك سطر فارغ- تأخذ حيزاً كبيراً. لذلك إذا أردت الاستفادة من الفراغ دون أن تخسر هذه العناوين، فاجعلها كمقدمة لكل فقرة.

الجداول:

إذا أردت أن تقــارن أو تظهر التباين بين خيارات مختلفة، يتم ذلك عن طريق جـدول لا بواسطة نص متواصل. وليســ من المفروض بدايةً تكـرار أسماء شركات مختلفة، مثـلاً، أو تكرار المعايير التي تحكم بها. الأهم من كل ذلك أن الجدول يَعرض بطريقة محكمة مقارناتٍ معقدة. يستطيـع القراء إيجاد التشابه والتباين بين «آ» و «ب» من الخيارات، أو «ب» و «ج» أو بـين «آ» و «ب» و «د». لـن تكون مضطراً إلى كتابة كل أوجه التشابه والتباين بين مختلف الخيارات.

وميــزة إضافيــة: تتغـير توقعـات جمهـورك عندمـا ينظـرون إلى الجـداول. إنهم لا يتوقعون جملاً طويلة، وربمــا يرغبون في النظر إلى النص بأحرف أصغر.

خرائط ورسوم بيانية:

فكـر في الوقت الـذي تستغرقه كتابة تعليمات: يقـع شارع مابل عند الإشــارة الضوئية الثالثة، ويوجد محل ديني عند إحدى الزوايا، وقطعة أرضـ للسيــارات المستعملة عنــد الزاوية الأخرى، لكـن إذا وصلت إلى حدود مدينة كلاركس ديل، تكون قد ذهبت بعيداً.

تقدم الخريطة المعلومات نفسها باختصار وسهولة ووضوح، وكذلك تنقل جـداولُ المتابعة والخرائط التنظيمية العلاقـاتِ المعقدة على نحو يسهل فهمهما.

التركيز (الاهتمام الخاص):

للتوثق من أن جمهورك سيتذكر ما يجب عليك قوله، قد تميل إلى استخدام عبارات مثل: «هذا مفتاح كل الموضوع»... أو «إذا أبعدتم مقصداً واحداً في هذه الوثيقة، فليكن الثاني»...، وعوضاً من ذلك ضع تلك الرسالة أو ذاك المقصد الذي تريده بالخط العريض؛ وبذلك تكون قد عبرت عن تلك الفقرات ضمنياً.

خفض من لهجتك

شيء ما في كتابة تقرير يجعل كثيراً من الناس يتبنون لهجة رسمية بيروقراطية. عندما تكتب بهذه الطريقة، تستخدم كلمات أكبر، وعبارات اعتراضية بين هلالين، وعدداً أكبر من الجمل المركبة. إذا انتقلت إلى أسلوب أقل رسمية، فقد تجد أنك تكتب نصوصاً أقصر. إليك واحداً من الأمكنة التي تبدأ منها: المختصرات. استخدم (العبارات القصيرة المختصرة). لن يوفر لك تبديل Can not بـ Can't، وWill not بـ won't فراغاً أو حيزاً كثيراً، ولكن استعمال المختصرات هو الذي سيساعدك على تجنب الأسلوب الرسمي المطول البيروقراطي؛ كما يبين إدوارد بي. بيلين في كتابه «استعمال اللغة الإنكليزية».

طريقة أخرى لتغيير أسلوب كتابتك وطريقتها، هي التحدث إلى الجمهور مباشرة، مستخدماً الضمائر الشخصية you. أنت، أنتم.

ربما كان لديك مدرس لم يسمح لك باستخدام ذلك الضمير You، أنت؛ لذلك عملت على تطوير أساليب مطولة، مثلاً:

The lights must be turned off before the office is vacated.

يجب أن تُطفَأ الأضواء قبل إخلاء المكتب. ولكن الضمير You ممتاز عند استخدامه في معظم النصوص التجارية، واستخدامه يسمح لك أن تكتب بطريقة أقصر، مثلاً:

You must turn off the lights before you leave.

وبهذا وفرنا ما يقدر بـ 25% بين الجملة الأولى والثانية.

اختصر واجمع

تفحص وثيقتك جملة جملة باحثاً عن طرق لاختصار الكلمات، بضم جملتين وجعلهما جملة واحدة. تأمل هذه الجمل:

يبحث هذا العرض في فوائد العقود الخارجية. إن توصيتي هي أن تخفض النفقات النثرية عن طريق العقود لعمليات غير أساسية؛ مثل خدمة الزبائن، والإنجازات النهائية، ووظائف دعم أخرى.

الجملة الأولى: (يبحث هذا العرض في فوائد العقود الفرعية الخارجية) هي عبء زائد. قم بإلغائها واكتب عوضاً منها: يمكننا خفض النفقات النثرية على نحو كبير بالتعاقد الفرعي الخارجي، مثل وظائف الدعم غير الأساسية، كخدمة الزبائن، والإنجازات النهائية.

لقد أعلنت الآن عن موضوعك وذكرت موقفك منه بكلمات تقل بمقدار النصف عن الصياغة الأولى. وإليك مثالاً آخر: «عندما لا يكون طول الوثيقة مشكلة للقارئ، تستطيع إدخال كثير من العبارات التي تساعد على تحديد ما تريد التحدث عنه بدقة».

الجملة السابقة تضم بعض الكلمات التي لا حاجة إلى أن تكون بهذا التحديد، «الوثيقة»، «للقارئ»، فإذا حذفنا هاتين الكلمتين، تبدأ الجملة السابقة هكذا: عندما لا يكون الطول مشكلة... إلخ، هنا انخفض عدد الكلمات دون أن نخسر المعنى. إليك بعض الطرق الأخرى لاختصار الكلمات:

احذف الألقاب الطويلة:

بدل أن تكتب «بوب سميث مساعد نائب الرئيس للاتصالات المشتركة والعلاقات الحكومية» يقول... يمكنك أن تكتب: «الناطق بوب سميث» يقول...

ابحث عما هو واضح:

بدل أن تكتب «من الواضح أن هذا يعني أننا سنحتاج إلى رفع الأسعار؛ الأمر الذي قد يخفض المبيعات»، يمكنك أن تكتب «حاجتنا إلى رفع الأسعار قد تخفض المبيعات». ابحث عن كلمة: من الواضح، أو الواضح، وانظر إذا كنت تستطيع حذف الجمل التي ترد فيها هاتين الكلمتين أو تهذيبها. ومع ذلك، إذا كان شيء ما واضحاً، لماذا تضيع حيزاً ثميناً في قوله وكتابته؟

استبدل بالكلمات الطويلة كلماتٍ أقصر منها. يشير بريان أي. غارنر في كتابه «كتابة قانونية بلغة بسيطة»، إلى بعض الطرق السهلة لإحكام لغتنا وضبطها. قد يوفر كل تغيير في حد ذاته حيزاً قليلاً، ولكنه كتوفير بنسات قليلة تؤدي في النهاية إلى شيء له قيمة.

حوّل العبارات التي تحتوي «of» إلى عبارات في صيغة التملك

مثلاً: حول عبارة The success of the company إلى The company's success نجاح الشركة.

استبدل بالعبارات التي تحتوي على التضخيم كلماتٍ أبسط

منها مثلاً: An adequate number تصبح Enough كافٍ. وكذلك عبارة not with standing the fact that بالرغم من حقيقة أن، تصبح Although بالرغم من. وعبارة During such time في أثناء ذلك الوقت، تعني ببساطة While.

استخدم أفعال المبني للمعلوم

تتطلب تراكيب المبني للمجهول حشو الكلام. إذا عدنا ثانية إلى المثال الأخير تحت عنوان خفض من لهجتك، ترى أن تجنب استخدام الضمير You يتطلب استخدام صيغة المبني للمجهول The lights must be turned off before the office is vacated الصيغة الواردة آنفاً فيها إطناب -كثرة كلام- أكثر من صيغة الفعل المبني للمعلوم.

You must turn off the lights before you leave

يجب أن تطفئ الأنوار قبل أن تغادر.

لا تعبر عن رقم بكلمات وأرقام

ليس هناك حاجة إلى كتابة «اثنا عشر 12 شخصاً حضروا الاجتماع». إما الرقم في حد ذاته يُعد مقبولاً أو الكلمة فقط. يحتوي دليل الأسلوب لديك على إرشادات محددة بشأن التعبير عن الأرقام كأعداد، أو التعبير عنها ككلمات، إلا أن المبادئ العامة الآتية يمكن أن توفر لك حيزاً في الورقة:

1- لا تضاعف الكتابة، أي لا تكتب كلمات وأرقاماً معاً.

2- استخدم الأرقام للأعداد الكبيرة (200,000، لا مئتا ألف).

قد تبدو بعض هذه المعلومات مشكوكاً فيها مثل النصيحة العامة حول أسلوب الكتابة الجيدة. ومع ذلك، فإن الكتابة الجيدة تكون مختصرة.

المشكلة التي انطلقنا لحلها كانت: مديرتك أخبرتك أن تختصر تقريرك بما يعادل 30%. اتباع هذه الأفكار يمكن أن يحقق ذلك.

وإذا عادت إليك لتقول: «هل تدري؟ تلك النسخة الأقصر كانت أفضل كثيراً»، فستكون تلك جائزتك.

قراءات إضافية

Plain English at Work: A Guide to Business Writing and Speaking by Edward P. Bailey (1996, Oxford University Press)

Legal Writing in Plain English: A Text with Exercises by Bryan A. Garner (2001, University of Chicago Press)

تجنب الأخطاء والحماقات اللغوية

حتى أبرع الكتّاب في عالم التجارة والأعمال تربكهم قواعد اللغة وتحرجهم. إنك تريد أن تتبع القواعد وتثبت بذلك ذكاءك واهتمامك بالتفاصيل. ومع هذا، تعرف أنك لست ملماً بكل القواعد اللغوية. وإضافة إلى ذلك، ترى آخرين من حولك يخالفون قواعد لغوية معروفة طوال الوقت (مثلاً، فصلُ جزأي المصدر أو استخدام أجزاء من الجملة). ما العمل؟ يمكن للمقالات في هذا القسم أن تساعدك.

تؤيد العديد من المختارات الآتية التعامل مع المشكلات اللغوية التي لست متوثقاً من حلها. مثلاً، تستطيع تجنب خطأ محرج باستخدام كلمة Praise يمدح، إذا لم تكن واثقاً هل Complement تتمة، أم Compliment يمدح، هي المرادف الصحيح لكلمة Praise.

مقالة أخرى تقدم الحجة المقنعة أنه من الأفضل أحياناً عدم اتباع قاعدة لغوية على نحو تقليدي، ومع ذلك، نرى أن بعض القواعد مثل (عدم الفصل أبداً بين جزأي المصدر) هي قواعد قديمة، واتباعها قد يعطي كتابتك طابع التكلف.

كلمات أسيء استخدامها، وبعض حماقات الكتابة الأخرى

كتاب المبادئ الأولى للمدير

كريستين بي. دوناهو

نقدر المديرين لقيادتهم ومهارات إدارتهم ورؤيتهم، وليس لتمسكهم بقواعد اللغة والتنقيط. ومع ذلك، فإن المقدرة على التواصل عن طريق الكلمة المكتوبة هي شيء حاسم. يمكن للأخطاء اللغوية والعبارات الخرقاء والإهمال أن تشوش رسالتك وتقوض مصداقيتك. حتى عندما لا يكون هناك أي ملحوظة من هذا القبيل، فإن أخطاء الكتابة شيء محرج تماماً. وإليك حالة واقعية وثيقة الصلة بالموضوع: رسالة إلكترونية تُعْلِم الموظفين عن مشكلات في شبكة الحاسوب، كان يفترض أن تُفهم هكذا: We apologize for any inconvenience this may cause: ترجمتها: نعتذر عن أي إزعاج قد يسببه هذا...، وقد فهمت الرسالة فعلياً هكذا: We apologize for any incontinence this may cause. ترجمتها: نعتذر عن أي سلس للبول قد يسببه هذا...

إذن، نورد فيما يلي مبادئ أولية حول بعض الأخطاء الكتابية الشائعة.

الخلط بين الإسهاب وسعة المعرفة

يحاول كثير من الناس أن يحدثوا أثراً طيباً، وأن يثبتوا معيارهم وخبرتهم بالتعبير عن الأفكار بجمل طويلة مركبة، ذات كلمات متعددة المقاطع. فتكون النتيجة رسالة غامضة وغير مفهومة: «لقد عانينا زلات في أفضل أداء لمعدات التصنيع في المنطقة الثالثة. لذلك من الواجب علينا أن نباشر بإغلاق تلك المنطقة، وننفذ ذلك حالاً، ونبدأ عملية تحقيق في الوضع».

إن ما يعجز مثل هؤلاء الكتاب عن فهمه أن أفضل كتابة تجارية لا يمكن مشاهدتها، وهذا يعني أن فكرة الرسالة تحتل الموقع المركزي لا الكلمات المنمقة: كان يمكن كتابة الرسالة السابقة كالآتي: «ستتوقف عمليات التصنيع في المنطقة الثالثة، حتى نتمكن من البحث عن مصدر المشكلات».

ذِكْرُ ما هو واضح

الكتاب الذين يقعون ضحية المبالغة في الكتابة، يميلون أيضاً إلى حشو جملهم بكلمات غير ضرورية في محاولة للتركيز على فكرتهم: «تخطط الشركة، وهي تمضي قدماً، لتقديم عقاقير جديدة للموافقة عليها عام 2001. ومن الواضح أن عملية التقديم الحالية ليست فاعلة».

فعبارة «وهي تمضي قدماً»، زائدة ولا ضرورة لها، وفي الجملة الثانية لا بد أن الفكرة واضحة بما يكفي، بحيث إن استعمال عبارة «من الواضح» لا ضرورة له.

تحويل الأسماء إلى أفعال

تحويل الأسماء إلى أفعال أصبح ممارسة شائعة هذه الأيام، إلى درجة أن الكلمات تظهر في كثير من القواميس؛ ولهذا يستغرب بعضهم عندما يعلمون أن ذلك ليس من القواعد الصحيحة. أما الأشخاص الملتزمون بالقواعد البحتة، فما يزالون يستنكرون هذه الممارسات، وما زال هناك احتمال قوي أن رد فعل جمهورك سيكون سلبياً. بعض الأسماء التي كثر استعمالها كأفعال، التي يمكن تجنبها: مهندس Architect، حافز Incent، أثر Impact.

عدم توافق الفاعل مع الفعل

الأسماء التي تفيد معنى المجموعة:

مجموعة Group – فريق Team – إدارة Management – جمهور المستمعين Audience – منظمة Organization: تأخذ صيغة المفرد للفعل: The implementation team meets to discuss strategy once a week. After the meeting it distributes a list of next steps

الترجمة: يجتمع فريق التنفيذ لمناقشة الخطة مرة في الأسبوع. بعد الاجتماع، يوزع جدول بالخطوات الآتية. their و They لا يصح استعمالهما مع الأسماء التي تفيد معنى المجموعة. إذا كان ذلك مثيراً للضحك، أعد كتابة الجملة هكذا:

The team members meet…after the Meeting they distribute...

تجنَّبْ إثارة الجنس مذكر/ مؤنث

كثير من الكتاب، على أمل أن يتجنبوا مشكلة الجنس كلياً، يختارون ضمير الشخص الثالث في حالة الجمع they، بدل المفرد المذكر He، أو المفرد المؤنث she، مثال:

The customer may not be aware they can request this service.

الترجمة: قد لا يدرك الزبون أن باستطاعتهم (بدل استعمال باستطاعته أو استطاعتها) طلب هذه الخدمة.

يا حسرتاه! اجعل المبتدأ في الجملة جمعاً فتكون صحيحة:

The customers may not be aware they can request…

فشل تدقيق التجربة الطباعية

هذا هو الحد الأخير في الكتابة التجارية الجيدة. مواعيد إنجاز نهائية كثيفة، إلهاء وتشتت، محاولات للقيام بمهمات متعددة - غالباً ما تتكرر هذه المواقف، وتجعل من السهل حدوث الهفوات. يمكن أن

يساعد مدقق الإملاء في حال الأخطاء الطباعية البسيطة: الأخطاء الإملائية وتكرار الكلمات. لكن وسائل التصحيح هذه لا تفيد في أخطاء التفكير مثل كلمة Incontinence / Inconvenience

وكما ورد في الأمثلة السابقة. ضع جانباً، دقائقَ، الوثيقة التي أُنجزت ودُققت، ثم قم بمراجعة شاملة لهذه الوثيقة، وبنظرة جديدة قدر المستطاع. تعد هذه الخطوة مهمة على نحو استثنائي عندما يكون الموضوع مشحوناً بالعاطفة أو يكون حساساً جداً.

كيف تكتب على نحو صحيح دون معرفة القواعد؟

جون كليتون

تقــوم بكتابة تقرير حول زيــارة لك لمكتب تابع لكــم، وتطبع الجملة الآتية: .Every one here, even she, believes her data are flawed كل واحد هنا، حتى هــي، تعتقد أن معطياتها منقوصة. تتوقف محتاراً، هــل يجب أن أقــول even her؟ إنها لا تبدو صحيحــة، ولكن لا تستطيع أن تضــع يدك على السبــب. تقف لتتأمل، وربما ترجع إلى كتابٍ لقواعد اللغــة، وتفقد تسلسل الأفــكار لديك. وقد تبدأ في الحــال بالتساؤل هل believes يجب أن تكون believe، أو هل data are يجب أن تكون data is. إن مثــل هذا الحوار العقلي ينتقص من قدرتك الإنتاجية ومن ثقتك بقدرتــك الكتابية. تستوعــب اللغة الإنكليزية، بقدرتهــا غير المحدودة، المؤثــرات مــن ثقافات ولغــات مختلفة، وتضــع أمامنا أحيانــاً تحديات تبطئ عمل أبرع الكتاب. إنها ورطة: الكتابة الرديئة تبعث برسائل سيئة للقــراء، ولكن التوقف عن المعالجة الجدية لتعقيدات القواعد والتطبيق يهدر الوقت والمال. الحل الأكثر نجاعة هو تطوير إستراتيجيات لتجنب

هــذه الورطات؛ ولا عيــب في ذلك. إننا نستخــدم بسهولة الاختصارات لحــل مشــكلات أخــرى. فكر كيــف تضيف أرقامــاً في ذهنــك بتجميع العشــرات والمئات؛ إنه ليس غشاً. الشيء المهم هو أن النتيجة صحيحة، ولســت بحاجة إلى إثبــات معرفتك بعلم الحساب. ينطبــق المبدأ نفسه على التأليف (الإنشاء).لست مضطراً إلى إثبات معرفتك بقواعد اللغة الغامضة. يمكنك ببساطــة أن توصل المعنى بتقريبه إلى عبارة مساوية يسهل التعامل معها؛ فبإعادة كتابة الجملة تتجنب القضية المربكة.

دعنا نعــود إلى قضية الضمير في المثال السابــق، هل يجب أن يكون her أم she؟. الجواب الصحيح هو She؛ لأن الضمير يعود على الفاعل لا على المفعول به في الجملة. ولكن لست بحاجة أن تعرف ذلك.

لنكتــب جملة صحيحة. يمكنــك ببساطة تجنب المسألــة باستخدام اسم الشخص ثانية بدلاً من الضمير:

Every one here, even Linda, believes her data are flawed.

الآن، فيمــا يخص الذين يولون اهتماماً كبــيراً للفعل believes. إنه صحيــح، لأن كلمــة Every one ضمــير تنكيري (غير محــدد)، وهذه الضمائــر تأخذ دائماً فعلاً في صيغة المفرد. ولكــن يمكنك أيضاً إعادة كتابــة الجملة لتجنــب ذلك التركيب: ونستخــدم Each person عوضاً من Every one.

وأخيراً، هناك مسألة الفعل الذي نستخدمه مع Data. رسمياً Data، مثــل Criteria أو Media. اسم في صيغة الجمع، وهكذا يتطابق مع فعل

في حالـة الجمع Data are. ولكن قلـة من الناس يعرف هذه القاعدة أو يطبقها، إلى درجة أن كثيراً من الخبراء يقبل المفرد Data is.

ومـع الأخذ بعـين بالحسبان حالة عدم الحسم في هـذه الأمور، فإن أفضل حل هو سياسة الابتعاد: إعادة كتابة الجملة بحيث لا تتطلب كلمة Data، استخدم فعل:

Each person here, even Linda, believes there are flaws in her data. Or … flaws weaken her data.

إذا لم تعـرف قاعـدة لغوية، فأعـد صياغة الجملة بحيـث تستطيع استخـدام قاعدة لغوية تعرفها حقاً. لكن كـن منتبهاً؛ كي لا تغير معنى الصيغة الأصلية. انظر إلى بعض الأمثلة الأخرى:

The proposal will sink on swim or swim on its merits.

سيسقط العرض أو ينجح بناء على مزاياه.

هـل تحتاج كلمة Its إلى فاصلة عليا؟ القاعدة هي أن It's هي بديل عـن It is، في حين أن its تشير إلى التملـك (إذن الجملة صحيحة كما كتبـت). لكن إذا لم تكن متثبتـاً في القاعدة، فأعد كتابة الجملة عوضاً من البحث عنها في القاموس.

The merits of the proposal will determine if it sinks or swims.

The effect of the regulation will be to raise Costs.

تأثير التنظيم سيكون رفع التكاليف.

هل الكلمة التي نكتبها effect أم affect؟ إذا كان اسماً، فالأغلب أن الكلمة effect (affect تستخدم كاسم فقط في نصوص متخصصة للإشارة إلى التعبير عن المشاعر)؛ إذن الجملة صحيحة كما كتبت. ولكن لماذا لا نتجنب القضية، ونستخدم بديلاً لكلمة effect؟

The result of the regulation will be to raise costs.

يظهر هذا المثال كيف يمكن استخدام أسلوب الابتعاد أو التجنب نفسه في انتقاء الكلمات. تشير مارلين سافانت، في كتابها «فن الإملاء»، إلى أن الألفاظ المجانسة (كلمات لفظها متشابه ولكن تختلف كتابة ومعنى) تسبب مشكلات خاصة؛ لأن مدقق الإملاء لن يرى أي شيء خطأ عند إساءة استخدامها. تقول مارلين: تتضمن بعض الألفاظ المجانسة الكلمات المربِكة الآتية:

Capital عاصمة –capitol الكونغرس– complement تتمة – compliment إطراء – palate سقف الحلق / حاسة الذوق – palette لوحة ألوان الرسم.

عندما تصادفك كلمة فيها إشكال، ركز على المعنى الذي تقصده بدل التركيز على الكلمة نفسها، عندها ستكون أكثر قدرة على التفكير في بديل جيد. بدل استخدام كلمة capitol. استخدم كلمة congress. وعوضاً من استخدام capital. استخدم كلمة Washington أو Albany. وبدل استخدام compliment. استخدم praise، وبدل استخدام palette. استخدم Available colors.

تذكـر أن فكـرة الكتابة ليست استعراضاً لعـدد الكلمات أو القواعد التـي تعرفهـا. التزامك تجاه القرّاء هـو أن تكون متمكنـاً من الموضوع الذي تناقشـه، وأن تنقل معرفتك بهذا الموضوع بكل وضوح. وفي معظم الأحيان تنشأ مشكلات الاستخدام اللغوي من رغبة في المغالاة واستعراض للمعرفة، مثلاً: الاختصارات: i.e و e.g.، كثير من الناس يخلط بينهما، وغالبـاً يكون الترقيـم (استعمـال الفواصل والنقـط) خاطئاً. يمكنك تجنب هذين الاختصارين باستخدام العبارات:

In other words : يعني بدل i.e.

For example : مثلاً بدل e.g.

علـى كل حـال، هذا ما تعنيـه هاتان العبارتان. لمـاذا تزعج نفسك بتزيـين تلك المعـاني باختصـارات من اللغـة اللاتينية، التـي يفهمها جمهورك على نحو غامض؟

وماذا عن الكلمتين Whom ، Who؟ في كتابها «دليل المدير للكتابة التجاريـة» تشـير سـوزان بالمثـال: There's a bonus for whoever finishes on time. توجـد مكافأة لكل من ينتهي في الوقت المحدد. هل يجـب أن نكتـب Whomever؟ من يهتـم بذلـك Who cares؟ (أو إذا كنت تفضل، من يهمه الأمر To whom does it matter). دعونا نكتب الجملة ثانية:

If you finish on time, you get a bonus.

إذا أنهيتم في الوقت المحدد، تحصلون على مكافأة.

كل ما تحتاجه هو معرفة كيفية تحديد المشكلة. لست بحاجة إلى معرفة كيف تصحح الخطأ، ولكن كيف تبتعد عنه. مثلاً، مشكلة «Whom أو Who» تبرز عندما يتضمن سؤالك أحرف جر مثل to، for، against: لذلك عندما ترى أنك كتبت سؤالاً به أحرف جر، أعد كتابته دون أحرف الجر، مثلاً، استبدل:

Who are you speaking to? - To Whom are you speaking?

(وهي ليست صحيحة فيما يتعلق بالمثالين النحويَّين) أو وهي بالرغم من كونها صحيحة، فهي متكلفة رسمية جداً. لماذا لا نبتعد عن أحرف الجر ونكتب: Who is your audience?

لاحظ أن التركيز هنا على إعادة كتابة الجمل. لا بأس أن تكتب الجمل خطأ في المرة الأولى.

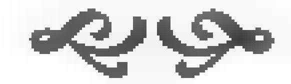
وفي الحقيقة، من الأفضل أن تكتب الجمل خطأ في البداية؛ كي تستطيع التركيز على سلسلة أفكارك. لهذا السبب، تعود لتصحح ما كتبته فيما بعد. ومن الأفضل أن تعيد كتابة عدة جمل في المسودة الثانية من أن تستمر في مقاطعة عملية التفكير؛ كي تكتب بإتقان من المرة الأولى.

كثير من الكتاب يفعلون أي شيء للابتعاد عن القواعد اللغوية المتشابكة – وهي قواعد في تغير متواصل على أي حال، كما يتغير الاستعمال. إذا كنت واحداً من أولئك الكتاب، فقد تجد أن استنباط أساليب للابتعاد عن هذه القواعد سيوفر لك الوقت، ويجنبك الشعور بالإحباط.

قراءات إضافية

The Manager's Guide to Business Writing by Suzanne D. Sparks (1998, McGraw-Hill)

The Art of Spelling: The Madness and the Method by Marilyn vos Savant (2001, W.W. Norton)



هل اتباع القواعد يوقع رسالتك في الخطأ؟

كريستينا بيلاسكا دوفيرني

هل تسقط السماء إذا أنهيت جملة بحرف جر؟ هل تتعطل الجاذبية إذا فصلت بين جزأي المصدر؟ كلا بالطبع.

في الحقيقـة، إن أكثر قرائك ثقافة لن يرف لهم جفن ولن يدهشوا؛ لا لأنهـم أصبحـوا معتاديـن علـى اختصـارات وارتجـالات الرسالـة الإلكترونية، بحيث باتوا لا يلاحظون عندما يخالف أحد قاعدة ما. إنهم مـا يزالون يلاحظون جيداً. السبب هو أنهـم يعرفون أن بعض القواعد اللغوية ليست قواعد على الإطلاق - ولم تكن قط.

هـذه ليست قواعد، وتُعَـرف بالخرافات بين مجموعـة الأشخاص الذيـن يستخدمونها. إنها قد تعيق كتابتك، وتمنعها من أن تكون قوية ومباشـرة وفاعلـة كما يجـب أن تكون. إليـك أربعاً من هـذه القواعد الخرافية الأكثر شيوعاً:

لا تختم أبداً جملة بحرف جر

هــذه واحدة من أكثر الخرافات ثباتاً، بالرغم من تعليقات استمرت قرونــاً في محاولــة للخلاص منها. إن أصول هــذا الخوف تكمن في علم الاشتقــاق والاحترام الواسع لسلطة اللغــة، ومؤلف القاموس الممتاز: A Dictionary of Modern American Usage.

في اللغــة اللاتينية Preposition حــرف جر يعني «الوقوع قبل»، وفي اللغــة اللاتينية يقع حرف الجر فعلاً قبــل الكلمات الأخرى، إنه الجزء الوحيــد من الكلام الذي لا يمكن أن ينهي جملــة. لكن اللغة الإنكليزية ليســت اللغة اللاتينية. وبالرغــم من أن قواعد اللغــة الإنكليزية تصاغ على نمط اللغة اللاتينية، إلا أن اللغتين مختلفتان جداً، وبعض القواعد لا يمكن ترجمتها على نحو جيد.

يقــال إن ونستــون تشرشل، عندما انتُقد لإنهــاء جملة بحرف جر، قال ساخراً:

«That is the type of arrant Pedantry up with which I shall not put».

بمعنــى: تلك هي نوع من حذلقة رديئة لــن أتحملها. وكما تثبت هذه الجملــة المتكلفة على نحو مضحك، فإن الالتــواءات البنيوية الضرورية لإبقــاء الجملة خالية من حرف جر في نهايتهــا، ينتج عنها كلام أخرق طنان، لن يكون الأداة الأمثل لإيصال رسالتك.

لا تشطر المصدر

الحقيقة هي أن بعض كلمات المصدر تتطلب أن لا تُشْطَر. انظر إلى هذه الجملة: Our CEO expects to more than double revenues this year.

أي: يتوقع الرئيس التنفيذي أكثَر من مضاعفة مصادر الدخل هذه السنة.

حاول إعادة كتابة الجملة؛ كي تلغي فصل جزأي المصدر. ليس هناك طريقة للقيام بذلك دون فقدان المعنى الدقيق للجملة الأصلية. إليك مثالاً آخر: We are trying to immediately solve any customer-service problems that arise.

أي: نحاول أن نحل فوراً أي مشكلات قد تنشأ في خدمة المستهلك. تغيير موضعي: to و immediately يربك المعنى - immediately تحدد عبارة are trying.

إذا وضعنا immediately بعد solve. فهذا يجعل الجملة رسمية متكلفة أكثر مما يجب، ونقل كلمة Immediately إلى نهاية الجملة ليس جيداً؛ لأن الكلمة هناك تبدو كأنها تصف أو تحدد arise.

وفيما يخص المصدر المشطور، فإن أفضل رهان هو اتخاذ المسار الوسط. إذا استطعت تقسيم المصدر أو شطره دون تغييرٍ للمعنى، أو حصول غموض أو انقطاع في مسار الجملة، فافعل ذلك؛ كما ينصح غارنر.

لا تبدأ أبداً جملة بـ With أو But

قم بعملك! وامضِ قدماً؛ لن تكون وحدك. قاموس أوكسفورد يستشهد بجمل تبدأ بـ «and» ويعود تاريخها إلى القرن العاشر. يقول غارنر: إن عالماً في الستينيات درس أعمال كتّاب من أعلى المستويات من بينهم: H.L. Mencken و Lionel Trilling، وقد وجد أن 9% تقريباً من الجمل التي وردت تبدأ بـ but و and. وكشف بحث غارنر عن نتائج مماثلة.

يستبدل بعض الكتاب بكلمة But كلمةَ However في بداية الجملة، معتقدين أن بعملهم هذا تسير الأمور بقوة وحيوية، في حين أن However. التي تتبعها الفاصلة الإجبارية، هي مطب لفظي للسرعة يزعج القارئ ويبطئه.

لا تكتب أبداً فقرة من جملة واحدة

تغيُّر طول الفقرة، شأنه شأن تغير طول الجملة، سمة من سمات الكاتب المتميز الماهر. كتابة فقرة من جملة واحدة أسلوب جيد للاحتفاظ بانتباه القارئ، أو للتركيز على نقطة مهمة؛ فقط لا تبالغ في القيام بذلك.

قراءات إضافية

A Dictionary of Modern American Usage by Bryan A. Garner (1998, Oxford University Press)

المسهمون

- **جون كليتون:** كاتب مقره في مونتانا. تمتد زبائنه من A.T. Kearney إلى الجمعية الوطنية الجغرافية.

- **نيك ريدين:** مستشار مقيم في أتلانتا.

- **بيفيرلي بالارو:** درس اللغة والأدب ودورات الكتابة في جامعة بيل، كورنيل، و ويل لوك.

- **كريستينا بيلي زاسكا دو فيرني:** مسهمة في إدارة هارفارد المحدثة.

- **جاينس أوبوشوسكي:** مسهمة في إدارة هارفارد المحدثة.

- **نيك مورغان:** مسهم في إدارة هارفارد المحدثة.

- **هولي ويكس:** مستشار اتصالات، مركزه جامعة كامبريدج.

- **ريتشارد بيرك:** كاتب في عالم التجارة، مركزه برنس تون، نشر عمله في التقرير الإخباري الأمريكي العالمي.

- **ستيفر روبينز:** رئيس مؤسسة Venture Coach، وهي شركة تدريب تنفيذية.

- **سوزان جي. باركر:** مراسلة مستقلة، تعمل في كامبريدج، تحمل شهادة ماجستير.

- **تيودور كيني:** كتب لنفسه أو كتب لآخرين سبعة كتب.

- **كريستين بي. دوناهو:** مسهمة في إدارة هارفارد المحدثة.

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Title	No.
Harvard Business Review **Interviews with CEOs**	3294
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**	8032
Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance**	7685
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**	1296
Harvard Business Review on **Brand Management**	1445
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**	8059
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**	181X
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**	2721
Harvard Business Review on **Business and the Environment**	2336
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **Change**	8842
Harvard Business Review on **Compensation**	701X
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**	273X
Harvard Business Review on **Corporate Governance**	2379
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**	2748
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**	1429
Harvard Business Review on **Crisis Management**	2352
Harvard Business Review on **Culture and Change**	8369
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**	6994
Harvard Business Review on **Decision Making**	5572

Harvard Business Review on **Effective Communication**	1437
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leadership in a Changed World**	5011
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing Projects**	6395
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Mind of the Leader**	6409
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **Teams That Succeed**	502X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أولمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance for Managers**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X
Harvard Business Essentials: **Entrepreneur's Toolkit**	4368
Harvard Business Essentials: **Coaching and Mentoring**	435X
Harvard Business Essentials: **Crisis Management**	4376
Harvard Business Essentials: **Time Management**	6336
Harvard Business Essentials: **Power, Influence, and Persuasion**	631X
Harvard Business Essentials: **Strategy**	6328

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager:
Face-to-Face Communications for Clarity and Impact 3477
The Results-Driven Manager:
Managing Yourself for the Career You Want 3469
The Results-Driven Manager:
Presentations That Persuade and Motivate 3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click** 3507
The Results-Driven Manager:
Winning Negotiations That Preserve Relationships 3485

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب آسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X
Management Dilemmas: **When People Are the Problem**	7138
Management Dilemmas: **When Your Strategy Stalls**	712X